

Milla Hautala

Mitä jää jäljelle, kun teatterielämyksestä poistetaan itse esitys?

Palvelupolun avulla Seinäjoen kaupunginteatteria kehittämässä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Kulttuurituottaja (YAMK)

Kulttuurituotannon koulutusohjelma

Kehittämistyö

20.3.2018

Tekijä	Milla Hautala
Otsikko	Mitä jää jäljelle, kun teatterielämyksestä poistetaan itse esitys? Palvelupolun avulla Seinäjoen kaupunginteatteria kehittämässä
Sivumäärä	54 sivua + 4 liitettä
Aika	20.3.2018
Tutkinto	Kulttuurituottaja (YAMK)
Koulutusohjelma	Kulttuurituotanto
Ohjaaja	Yliopettaja Katri Halonen
<p>Kehittämistyössä pureudutaan teatteriesityksen ympärillä oleviin palveluihin ja niiden tuotamaan lisäarvoon asiakkaalle tarkastelemalla teatterin palvelupolkua ja tuodaan esiin konkreettisia kehittämistoimenpiteitä ja kokeillaan niitä.</p> <p>Tutkimuksen lähestymistapana on palvelumuotoilu. Palvelumuotoilu on palvelujen kehittämistä yhdessä palveluita käyttävien asiakkaiden kanssa. Lähestymistavalle on tyypillistä, että siinä käytetään useita eri tutkimuksellisia menetelmiä. Tässä työssä käytettäviä tutkimusmenetelmiä ovat eläytymismenetelmä, haastattelu, havainnointi ja dokumenttianalyysi. Työn tilaaja on Seinäjoen kaupunginteatteri Oy.</p> <p>Tutkimuskysymyksenä työssä on mitä jää jäljelle, kun teatterielämyksestä poistetaan itse esitys. Työn tarkoituksena on palvelupolkua tarkastelemalla havainnoida asiakaskokemuksen kriittiset pisteet ja ottaa nämä pisteet huomioon asiakkaan näkökulmasta käsin näytelmän ennakkosuunnittelun yhteydessä. Työn tavoitteena ovat teatteriasiakkaan palvelupolun mallintaminen, teatteriesityksen merkityksen paikallistaminen osana palvelupolkua ja pyrkimys löytää asiakaskokemuksen kriittiset pisteet, sekä kehittää, pilotoida ja arvioida tuloksia.</p> <p>Työn tuloksena voidaan todeta, että esityksiä olisi teatterissa tarkasteltava aina isompana kokonaisuutena kuin pelkkänä esityksenä ja asiakkaan kokonaiselämys on huomioitava teatterin tuotantosuunnittelussa alusta saakka ja suunnittelu on ulotettava myös teatterisalin ulkopuolelle ja palveluihin. Palvelupolun mallintamisella saatiin esiin asiakaskokemuksen kriittiset pisteet, joita olivat alkuinformaatio, lipunmyynti, saapuminen teatteriin, vahtimestari, aulapalvelut sekä ravintolatoiminta. Seinäjoen kaupunginteatterissa tullaan tekemään vielä lisää ja tarkempia palvelupolkujen kartoituksia ja palvelumuotoiluprosesseja tullaan jatkamaan.</p> <p>Palvelupolun kartoitus ja palvelumuotoilu toimivat hyvänä kehittämisen välineenä teatterissa ja niiden avulla saatiin kehitettyä teatterin palveluita.</p>	
Avainsanat	palvelumuotoilu, palvelupolku, teatteri, tuotantosuunnittelu

Author Title Number of Pages Date	Milla Hautala What's Left Behind when the Performance is Removed from the Theatrical Experience? Developing Seinäjoki City Theater with customer journey map 54 pages + 4 appendices 20th of March 2018
Degree	Master of Culture and Arts
Degree Programme	Arts Management
Instructor	Katri Halonen, Principal Lecturer
<p>The thesis deals with the services around the theater and their added value to the customer by looking at the theater's service path and presenting and experimenting concrete development measures.</p> <p>The approach of the research is service design. Service design as a term refers to service development with customers using services. The approach is characterized by the fact that it uses a number of different research methods. The research methods employed in this thesis include animation, interviewing, observation and document analysis.</p> <p>The study was commissioned by the Seinäjoki City Theater. The research question reads as follows: what is left when the performance itself is removed from the theater experience. The purpose of the thesis is to look at the critical points of the customer experience by looking at the service path and taking these points into consideration from the client's point of view in the context of the play. The thesis aims at the following aspects: to model the journey of the theater customer; to locate the importance of theatrical performance as part of the customer journey; to find the critical points of the customer experience and to develop; pilot and evaluate the results.</p> <p>The result of this thesis indicates that performances in the theater should be viewed in a whole larger picture than just a performance. The customer's overall experience must be taken into account in the production planning of the theater from the beginning and extending the design to outside the theatre hall and to the services. Modeling the customer journey path revealed the critical points of customer experience that were the initial information, ticket sales, theater attendance, concierge, lobby services and restaurant activities. In the Seinäjoki City Theater, more and more accurate mapping of customer journeys will be made, and the service design processes will be continued. The customer journey mapping and service design functioned as a good tool for development in the theater and helped to develop theater services.</p>	
Keywords	service design, customer journey, theatre, production planning

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Teoreettinen viitekehys	4
2.1	Palvelumuotoilu	4
2.2	Palvelumuotoilun prosessi	8
2.3	Palvelusta elämykseksi	11
3	Seinäjoen kaupunginteatteri	13
3.1	Muu toiminta Seinäjoen kaupunginteatterissa	16
3.2	Teatteriravintola Fazer	17
3.3	Muut yhteistyökumppanit	17
3.4	Suomalaisen teatterikävijän ja Seinäjoen kaupunginteatterin asiakasprofiilit	18
4	Tutkimuskysymykset ja tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmät	20
5	Monipuolisten tutkimusmenetelmien avulla tuloksiin	23
5.1	Asiakaspalautteen merkitys Seinäjoen kaupunginteatterissa	23
5.2	Yleisöltä palautetta palveluista kyselyin ja keskustellen	26
5.3	Dokumenttianalyysiä asiakkaiden antamasta palautteesta Facebookissa	29
5.4	Eläytymismenetelmällä selvittämässä unelmien teatterielämystä	30
5.5	Seinäjoen kaupunginteatterin palvelupolku	33
6	Kehittämisehdotuksia ja -kokeiluja palvelupolun asiakaspisteisiin	41
6.1	Räätälöidyt jälkimarkkinointikirjeet asiakassuhdetta ylläpitämässä	41
6.2	Jatkuvaa seurantaa sekä datan keräämistä ja käsittelyä	42
6.3	Lipunmyyntikanavien, hinnoittelun ja lippujen varauskäytännön kehittäminen	43
6.4	Asiakaspalvelun siirto uudelle tasolle ja kanta-asiakkuuden uusi määre	44
6.5	"Tästä asti aikaa" -musikaalin kokonaiselämyksen huomioiminen tuotantosuunnittelussa	45
7	Pohdinta	46
	Lähteet	52
	Liitteet	

1 Johdanto

Teatteri jos mikä on paikka, joka on tarinoita täynnä. ”Tarinallistamisessa brändi nähdään tarinana, jota kasvatetaan kerronnan eri keinoin” (Kalliomäki 2014, 43). Mikä sen unelmallisempi tilanne, jos tarinat ovat jo valmiina. Teatterissa tuotetaan tekstiä koko ajan näyttämölle. Miksi näyttämön ulkopuolella tapahtuvat asiat ja tukipalvelut tahtovat usein unohtua vai unohtuvatko ne? Käytetäänkö teatterissa tukipalveluiden suunnitteluun ja näytelmäkohtaiseen tuotteistamiseen vähemmän aikaa ja vaivaa kuin taiteelliseen ja tuotannolliseen suunnitteluun? Unohtuuko kaiken yksilöistä kumpuavan luovan työn keskellä asiakas, jota varten teatteria oikeasti tehdään? Vastaako teatteri asiakkaiden tarpeisiin? Toimin Seinäjoen kaupunginteatterissa tuotantosuunnittelijana ja ensisijaisena tehtäväni on vastata teatterin tuotannon suunnittelusta ja tuotannon valvonnasta näytelmän alusta loppuun yhdessä teatterin eri osastojen ja johdon kanssa. Tämän työn tilaajana toimii Seinäjoen kaupunginteatteri Oy.

Seinäjoen kaupunginteatterissa ei teatteriesityksen ympärillä tapahtuviin palveluihin ole aiemmin näin perusteellisesti kiinnitetty huomiota. Teatterisalin ulkopuolelle on aikaisemmin kehitelty joskus esityksen teeman mukaisia väliaikatuotteita tai muita aiheeseen liittyviä oheistuotteita, mutta täysin satunnaisesti. Tuotantosuunnittelussa oheispalveluita ja asiakasta ei ole huomioitu aikaisemmin kuin markkinoinnin ja tiedotuksen osalta.

Mitä jää jäljelle, kun teatterielämyksestä poistetaan itse teatteriesitys? Tämän työn tarkoituksena on tarkastella Seinäjoen kaupunginteatterin palvelupolkua, havainnoida ja kehittää kriittisiä pisteitä asiakaskokemuksen kannalta sekä huomioida asiakaskokemus paremmin jo näytelmän etukäteissuunnittelussa. Työn kohderyhmäksi rajattiin yhdessä työn tilaajan kanssa tilaajan mukaan teatterissa paljon vierailevat; 40-60-vuotiaat naiset. Työn tilaajan kanssa kirjasimme välillisiksi tavoitteiksi tälle työlle uusien asiakkaiden hankkiminen, vanhojen asiakkaiden palaaminen teatteriin, lippujen verkkoston lisääminen, keskilipun hinnan nousu, oheispalveluihin käytettyjen tulojen lisääntyminen sekä suosittelu muille asiakkaille. Välillisten tavoitteiden tuloksia ja kehitystä emme kehittämistyön aikataulun vuoksi kykene tässä työssä näkemään. Työssä

tahdotaan myös nostaa esiin palvelumuotoilun prosessi kulttuurituottajan erinomaisena työvälineenä ja ajattelutapana.

Palvelumuotoilu on palvelujen kehittämistä yhdessä palveluita käyttävien asiakkaiden kanssa. On tärkeää ymmärtää, miten asiakkaat kokevat palvelun ja käyttävät sitä. Palvelujärjestelmää voidaan pitää kuin teatteriesityksenä, jossa asiakaspalvelijat ovat ”näyttelijöitä”, asiakkaat ovat ”katsojia”, palvelumaiseman eli toimipisteen sisustus on ”lavastus” ja toimipisteen käytetyt esineet ovat ”tarpeistoa”. Palvelun tuotantoprosessin näkyvä osa asiakkaalle tapahtuu ”näyttämöllä” ja näkymättömät osat ”kulisseissa”. Tuotantoprosessi toimii palvelun ”käsikirjoituksena”. (Miettinen 2011, 49).

Arvioinnit ja arvostelut johdattavat aina toimintaamme. Toimittajan tekemä arvostelu tai puskaradio saattavat saada paljon hyvää tai huonoa aikaiseksi. Toimittajan arviointi lehdessä on yhden ihmisen mielipide, mutta miten paljon sitä teatteripiireissä odotetaan, jännitetään ja arvostetaan. Voisiko asiakaspalautteella olla yhtä iso merkitys ja arvostus oman työn arvioinnissa ja kehittämisessä? Yhden ihmisen mielipide sekin on, mutta kun palautetta kerätään isommalta joukolta, tulisi arvon olla näin ajateltuna huomattavan suuri. Palautteen aktiivinen kerääminen, ja niiden huomioiminen, on tärkeä osa palvelun kehittämistyötä ja sitä tulisi tehdä alati ja jatkuvasti. Asiakaskin osaa olla teatteria kohtaan kriittinen. Ikään kuin meissä kaikissa asuisi jokin pieni teatterikriitikko.

Taiteessa ja teatterissa taiteen tekemisessä täytyy säilyttää taiteen vapaus. Taitellijoita ei voi pakottaa luomaan vain sitä, mitä asiakas tietää haluavansa, sillä kyseessä on luova prosessi. Jos asiakkaalta kysytään suoraan mitä hän tahtoo, ei saada tarpeeksi syvällistä tietoa asiakkaan tarpeista, sillä harva osaa kuvitella ja kertoa jostain sellaisesta, jota ei ole vielä edes olemassa (Tuulaniemi 2011a, luku 2, ”Palvelumuotoilun keskeiset elementit”).

Onko teatteri ja taide arvokasta, mikäli sillä ei ole näkijää tai kokijaa? Jotta asiakas löytäisi tiensä teatteriin hänen täytyy ensin saada tieto esityksestä. Päätyykö luovuus teatterisalin seinien sisään vai osataanko upea hengen tuote myös paketoita ja myydä kauniisti, jotta asiakas siitä kiinnostuisi? Kanta-asiakkaat saapuvat teatteriin katsomaan teatteria huolimatta siitä, mikä esitys on kyseessä. He ovat siis kiinnostuneet ylipäänsä teatterista taiteenlajina ja vapaa-ajan viihdykkeenä.

Seinäjoen kaupunginteatteri tulot koostuivat vuonna 2016 Seinäjoen kaupungin avustuksesta (45%), valtion avustuksesta (31%), lipputuloista (18%) ja muista tuloista (6%) (Heinonen, 2017a). Opetus- ja kulttuuriministeriö valmistelee parhaillaan kulttuurin valtionosuusjärjestelmän (VOS) uudistusta ja teattereissakin tätä päätöstä odotetaan kuumeisesti. Uudistus käsittelee ministeriön myöntämää rahoitusta museoiden, teattereiden, sirkuksen, tanssin ja orkestereiden toimintaan. Tavoitteena on uudistaa rahoitusjärjestelmää niin, että se ottaa paremmin huomioon jo tapahtuneet muutokset toimijakentässä ja yhteiskunnassa sekä tulevaisuuden haasteet. Tämän kehittämisen tulisi kannustaa uudistuksiin sekä tukea laadukasta ja vaikuttavaa kulttuuritoimintaa. On selvää, että ns. uusjako rahojen suhteen on edessä, jakajia on tulossa lisää, mutta euroja ei välttämättä niinkään. Tämä asettaa teatteritkin pohtimaan, mistä korvaavaa rahoitusta voitaisiin saada tilalle ja kehittää toimintaa. (Sitra, 2017).

Työn tilaaja ehdotti, kun ensimmäisiä kertoja puhuttiin kehittämistyön mahdollisista aiheista, että tässä kehittämistyössä tutkittaisiin, mitkä voisivat olla uusia liiketoimintamalleja, joilla teatteri tulevaisuudessa selviäisi. Mielenkiintoinen aihe, mutta miksi ratkaisu teatterin rahoittamiseksi on keksiä jotain uutta "ihan muuta kuin teatteria"? Miksi teatterin täytyy siirtyä ydin osaamisalueeltaan, teatteriesityksestä, jonnekin muualle? Miten sen sijaan omaa toimintaa kehittämällä saataisiin enemmän euroja toimintaan? Tuodaan teatteri vahvasti osaksi sen liiketoiminnan kaikkia osa-alueita.

Asiakasymmärryksen hankinnassa on välttämätöntä tarkastella asiakkaita ja kysyä heidän mieltymyksiään, jotta vältettäisiin asiakkaiden puolesta olettaminen ja spekulointi. Jos ohjelmistoa muutettaisiin asiakkaiden mielipiteiden mukaan täysin sokeasti, saatettaisiin mennä pahasti harhateille. Joku tietty ihminen ei tule teatteriin, tehtiin siellä mitä tahansa teatteria, mutta hän saattaa tulla konserttiin. Yhteiskunnassa vallitsee sellainen sanomaton sääntö joidenkin ihmisten kohdalla, että "meidän kaltaisten ihmisten ei kuulu käydä teatterissa". Mutta entä teatteritalossa?

Entä jos teatteriin saapuessa parkkipaikkaa ei tahdo löytyä mistään. Joudut juoksemaan kaukaa teatteriin, hiki valuu, naulakkohenkilökunta pyytää takista maksua, ja taskussa ei ole yhtään käteistä rahaa. Nopeasti vielä ennen esitystä vessaan, josta paperi onkin loppu, lavuaarin hana vuotaa ja loistelamppu vilkuttaa viimeisiään. Vihdoin päästään teatterisaliin, jossa tunnelma on kuin veitsellä leikaten aivan erilainen kuin äsken koettu. Näyttämöllä alkaa komedia, mutta mieli on edelleen kaikessa äsken ta-

pahtuneessa. Kestää 10 minuuttia näytelmän alusta ennen kuin pääset sisään kunnolla uuteen tilanteeseen ja mielentilaan. Sitten koittaa väliaika. Sen kesto on 20 minuuttia. Väliajalla jonotetaan jälleen vessaan viisi minuuttia, jonka jälkeen tilataan ravintolasta kahvit ja leivokset. Ravintolajonossa vietetään miltei 10minuuttia ja levottomuus kasvaa. Kun kahvi ja leivos on hankittu alkaa kello soittaa jo ensimmäisen kerran väliajan päättymisen merkiksi, on viisi minuuttia aikaa. Kuuma kahvi nopeasti kurkusta alas, suu palaa ja leivos uppoaa alas kahdella haukkauksella leivosta tuskin maistamatta. Harmittaa miten kahvi ja leivos maksoivat niin paljon. Kuulostaako unelmallisilta palvelutilanteilta? Mitä unelmien teatterielämys pitäisi sisällään? Onko se siisteyttä, tunnelmaa, tilaa, aikaa, keittiöstä leijaileva tuoreen pullan ja kahvin tuoksu vai kaikkia näitä yhteensä?

Hyvä ennakosuunnittelu teatterissa läpäisee kaikki osastot. On siis tärkeää kulttuuri-tuotannon alalla muistaa tämä, ettei hyvää tuotetta tai palvelua pilata väärällä viestillä tai kanavalla. Sillä käärepaperilla on iso merkitys. Myös teatterin taiteellisen henkilökunnan on hyvä huomioida oheispalveluiden merkitys ja että heidän tehtävänsä on omalta osaltaan auttaa ja tukea näitä tukipalveluita syöttämällä ideoita ja materiaalia. Teattereissa rahat ja resurssit on suunnattu enimmäkseen näyttämölle. Huolellisella työllä asiakkaan arvokokemus nousee, hän saapuu uudelleen teatteriin ja suosittelee esitystä muillekin. Kehittämistyössä tuodaan esiin paljon pieniäkin kehittämisideoita, jotka ovat ihan vapaasti kokeiltavissa missä tahansa organisaatioissa ja mikä parasta, suurin osa niistä ei edes vaadi suuria ponnisteluita, resursseja tai rahoitusta.

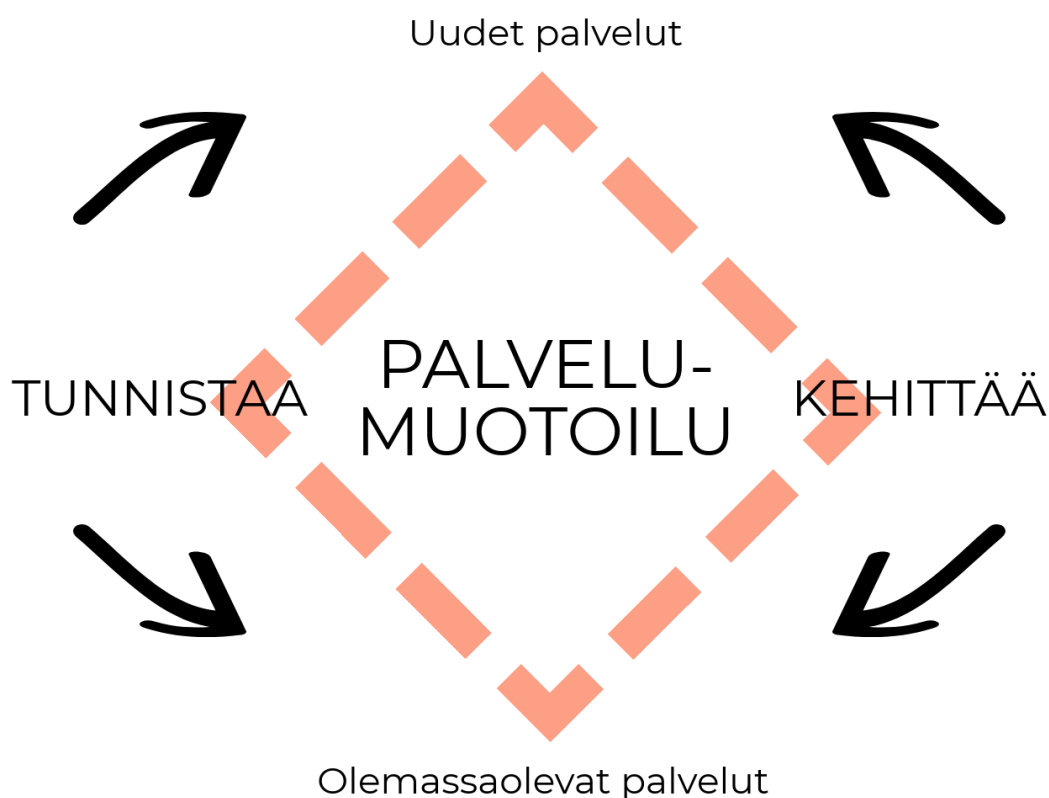
2 Teoreettinen viitekehys

Kohderyhmäksi tutkimukseen on valittu yhdessä tilaajan kanssa teatteria paljon kuluttavat, 40-60-vuotiaat naiset. Aikaisemmin Seinäjoen kaupunginteatterissa on tutkittu asiakkaita hyvin vähän, satunnaisesti ja sen suuremmin suunnittelematta.

2.1 Palvelumuotoilu

Organisaatioiden asiakaslähtöistä arvoajattelua on alettu ymmärtämään ja arvostamaan enemmän yrityksissä ja siksi palvelumuotoilulla on nyt iso noste. Kun puhutaan

muotoilusta, se yhdistetään yleensä konkreettisiin esineisiin. Seinäjoen kaupunginteatteri on jo tunnettu perinteisestä muotoilusta, sillä teatteritalon on suunnitellut arkkitehti Alvar Aalto. Palvelumuotoilussa tavoitellaan helppokäyttöisyyttä, erottuvuutta, hyödyllisyyttä ja haluttavuutta, ihan kuten konkreettisten esineiden kanssa, mutta tällä kertaa palveluiden ja aineettomien asioiden kannalta. Talon muotoilu on siis jo kunnossa, nyt on aika siirtyä prosesseihin, palveluympäristöihin ja asiakaskontakteihin. (Ojaniemi, Moilanen & Ritalahti 2014, 71).



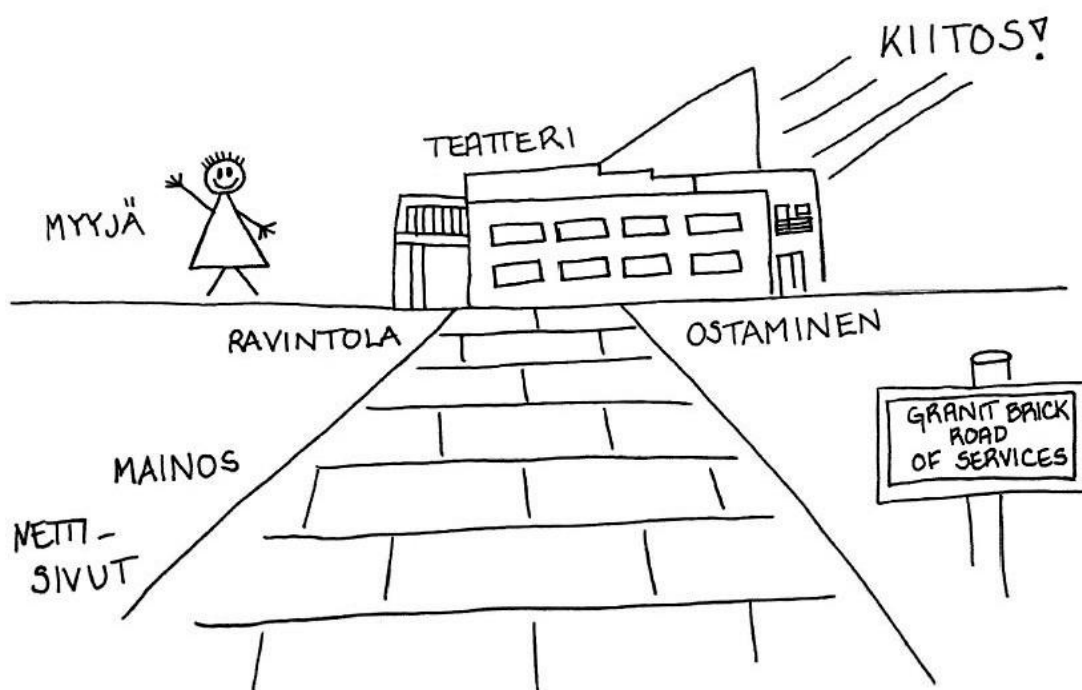
Kuva 1: Palvelumuotoilu (Tuulaniemi 2011b, 24-27).

Palvelumuotoilu on lähestymistapa, jolla tunnistetaan ja kehitetään olemassaolevia ja uusia palveluita yhdessä asiakkaiden kanssa. Työskentely asiakkaiden kanssa on palvelumuotoilun yksi keskeisimmistä asioista. Palvelukokemus muodostuu monesta eri tekijästä ja kokemus on aina henkilökohtainen. (Tuulaniemi 2011b, 24-27). Palvelumuotoilu perustuu käyttäjien syvälliseen ymmärtämiseen. Siihen kuuluu laajaa tiedonkeruuta ja tutkimusmenetelmiä käytetään useita erilaisia. Osallistaminen on tässä lähestymistavassa tärkeää, jotta asiakkaiden ymmärryksen kautta saataisiin myös konkreettisesti toteutettua ideoita ja asioita. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 72).

Palvelumuotoilu menetelmänä on lähellä innovointia, mutta se tehdään vain yhdessä asiakkaiden kanssa tai heidän innoittamana. Dryerin ym. (2009) määritelmä innovaatiokyvykkyydestä on innovaattorin DNA. Innovaattorin DNA pitää sisällään kyseenalaistamista (questioning), havainnoimista (observing), kokeilemista (experimenting), verkostoitumista (networking) ja erilaisten asioiden yhdistämistä (associating). (Vehkaperä, Pirilä & Roivas 2013, 42-43). Näitä DNAn osia tulee tähän kehittämistyöhön kuulumaan.

Menetelmänä palvelumuotoilu on myös erittäin lähellä toimintatutkimusta. Toimintatutkimuksessa tutkimus tapahtuu sykleissä, jossa eri vaiheet toistuvat. Ensin suunnitellaan, sitten kokeillaan, havainnoidaan ja arvioidaan tämä kaikki, kunnes kierros alkaa jälleen alusta. Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jolla pyritään saamaan aikaan muutosta ja pyritään löytämään ratkaisuja käytännön ongelmiin. Toimintatutkimuksessa ollaan kiinnostuneita todellisuuden muuttamisesta ja ihmiset otetaan siinä aktiivisesti mukaan kehittämiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014). Samalla tavallaan palvelumuotoilu menetelmänä etenee. Toimintatutkimuksen ja palvelumuotoilun erona on se, että toimintatutkimuksen lähtökohtana on sosiaalisen toiminnan kehittäminen, kun taas palvelumuotoilu keskittyy nopeilla testauksilla palvelujen tuotekehitykseen. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2010, 19; Miettinen 2011, 11).

Asiakkaan prosessia kutsutaan palvelupoluksi (customer journey). Palvelupolkuun kuuluvat kaikki asiakkaan kokemat palvelun vaiheet halun tai tarpeen syntymisestä aina siihen saakka, minkä hyödyn palvelun jo käyttänyt asiakas tai yritys kokee saaneensa. Palvelupolku koostuu eri palvelutuokioista ja kontaktipisteistä (touchpoint). Kontaktipisteet voivat olla palveluympäristöjä (fyysinen, virtuaalinen), ihmisiä, esineitä tai toimintatapoja. Palvelupolkuun kuvataan näkyviin asiakkaan eri toiminnot, rationaaliset ja emotionaaliset tarpeet sekä palveluun liittyvät tunteet. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 73-74).



Kuva 2: Palvelupolku

Palvelumuotoilu teattereissa on vielä aika uusi ilmiö. Teatteri on myös palveluorganisaatio. Sen toiminnan ydintuote on teatteriesitysten tekeminen asiakkaalle, mutta teatteri-ilta pitää sisällään useita eri palvelutuokioita, joita asiakas palvelupolullaan kohtaa. Yhä useammin teatteritkin kuitenkin pohtivat miten he voisivat palvella asiakkaitaan myös muulla tavoin kuin omaa esitystoimintaa tekemällä. Seinäjoen kaupunginteatteri on laajentanut ohjelmistoaan käsittämään muutakin kuin teatteria esim. konsertteja, keikkoja. Näiden lisäksi ostetaan vierailulle teatteriesityksiä muista teattereista tai vapailta ryhmiltä. Teatterin toiminta on laajentunut myös mm. tilanvuokraustoimintaan ja TYHY-paketteihin.

Suomessa palvelumuotoilun avulla teatterinsa toimintaa ovat kehittäneet ainakin Oulun kaupunginteatteri ja Aleksanterin teatteri. Oulun kaupunginteatteri järjesti yhteistyössä PROTO – Pohjois-Suomen muotoilijoiden ja Palvelumuotoilu Palon kanssa palvelumuotoilupäivän. Päivään oli valittu viisi kehittämiskohdetta yhdessä teatterin kanssa ja menetelminä käytettiin palvelumuotoilun luentoa ja näyttelijöiden tekemää improvisaatioteatteria. Päivän aikana kehitettäviä teemoja olivat mm. erilaisten asiakaskohderyhmien parempi huomioiminen ja konkreettisista kehittämiskohteista mukana olivat mm. teatterin sisääntulo, oheismyynti ja palvelujärjestelmän kehittäminen kanta-asiakkaille. (BusinessOulu, 2017).

Aleksanterin teatterissa palvelumuotoiluun on pureuduttu tutkimuksellisen kehittämistyön kautta. Työssä pyrittiin löytämään uusia ideoita oheispalveluiden parantamiseksi ja tutkittiin, miten oheispalveluita voitaisiin kehittää palvelumuotoilun avulla. Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että teatterin palveluissa vuorovaikutus koettiin pääasiassa positiivisena ja avuliaana, mutta niissä oli myös kehitettävää. Tutkimustulosten perusteella saatiin kartoitettua kehitettäviä asioita mm. jonotuksen vähentämisessä sekä nopeuttamisessa. Tutkimuksessa todettiin myös, että palvelupolkuja tulisi jatkaa myös yhteistyökumppaneihin. Kehittämistehtävä oli kartoittava ja sisälsi kehitysehdotuksia, mutta tulosten kokeilu siitä jäi vielä puuttumaan. Loppupäätelmänä todettiin, että palvelumuotoilu on teattereihin sopiva menetelmä kehittää teatterin oheispalveluita. (Nisula 2010).

2.2 Palvelumuotoilun prosessi

Juha Tuulaniemi toteaa Jyväskylän ammattikorkeakoululle laatimassaan *SDT - Palvelumuotoilun työkalupakki* -julkaisussa (2012, 4–8), että palvelumuotoilun prosessi pitää sisällään neljä vaihetta: rajaa, opi, ratkaise ja testaa.



Rajauksessa työille on valittava kehityskohde, asetettava sille tavoitteet ja mittarit, tunnistettava kohderyhmät, mietittävä kysymykset ja valittava sopivat työkalut. Vaiheen aikana pohditaan mitkä ovat kehitystyön tavoitteet ja pohditaan miksi palvelua halutaan parantaa, mietitään onnistumisen mittareita ja pohditaan ketkä ovat palvelun asiakkaita ja mistä heidät tavoittaa. Tässä vaiheessa on myös hyvä pohdita mitä asioita ei vielä tiedetä palvelun asiakkaista.

Kuva 3: Rajausvaihe

Oppi-vaiheessa pyritään hakemaan asiakasymmärrystä kohderyhmästä ja valitaan tärkeimmät kehitysteemat tai kehitettävät haasteet. Miltä palvelu asiakkaan mielestä näyttää ja missä ovat palvelun pullonkaulat. Tässä kohdalla on hyvä käydä läpi asiakkaan palvelupolku. Mietitään, mitkä ovat niitä asioita, jotka vaikuttavat asiakasarvon syntyyn, mistä asiakas on valmis maksamaan ja mitkä seikat voisivat johtaa asiakkaan palvelun suositteluun. Lopuksi valitaan tärkeimmät kehityskohteet ja laaditaan niihin liittyvät kysymykset.



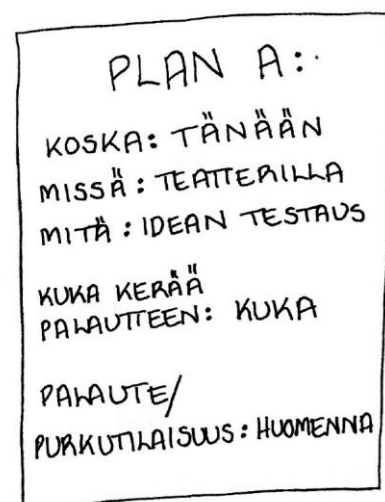
Kuva 4: Oppi-vaihe



Kuva 5: Ratkaisu-vaihe

Ratkaisu-vaiheessa etsitään ja ideoidaan ratkaisuja kehityshaasteisiin, kuvaillaan kehityshaasteita sanoin ja kuvin, arvioidaan ja priorisoidaan parhaita ratkaisuja ja piirretään prototyyppisiä parhaista valituista ratkaisuisista. Ideoita kehityskohteisiin kannattaa aluksi keksiä niin paljon kuin niitä vain syntyy ja sen jälkeen miettiä mitkä ideoista ovat parhaimpia. On tärkeää tunnistaa idea, jota on helppo ja nopea testata käytännössä.

Testaus-vaiheessa ratkaisuja kokeillaan käytännössä, tehdään suunnitelma, testataan asiakkailla, kerätään palautetta ja tuotteistetaan. Tässä vaiheessa kuvaillaan lyhyesti millaisesta testattavasta palvelusta on kyse, kenelle se tulee, mitä se on ja miten se toteutetaan. Lopuksi suunnitellaan nopea kokeilu. Testausta varten on hyvä myös pohtia millaisia resursseja testaaminen vaatii ja millä mittareilla idean toimivuutta testataan.



Kuva 6: Testaus-vaihe

Stefan Moritz jakaa julkaisussaan *Service Design: Practical Access to an Evolving Field* (2005) palvelumuotoilun prosessin kuuteen osa-alueeseen: 1) ymmärtäminen (understanding), 2) ajatteleva (thinking), 3) luominen (generating), 4) suodattaminen (filtering), 5) selittäminen (explaining) ja 6) tajuaminen (realising). Ensimmäisessä vaiheessa (ymmärtäminen) opetellaan tuntemaan asiakkaita sekä heidän tiedostettuja ja tiedostamattomia tarpeita. Tietoa pyritään hankkimaan mahdollisimman laajasti ja monella eri menetelmällä esimerkiksi benchmarkkaamalla, haamuasiakkuuksilla, havainnoimalla, haastatteleamalla, asiakaskyselyillä jne. Toisessa vaiheessa (ajatteleva) asiakasymmärryksen saamiseksi käytettyä tietoa analysoidaan ja luodaan kehittämiselle pohja ja suunta. Menetelminä voidaan käyttää usein mind mapia ja muita visualisoinnin välineitä. Kolmannessa vaiheessa (luominen) kehitellään luovia ideoita ja mietitään ratkaisuja toisessa vaiheessa muodostetuille kysymyksille ja kehittämistarpeisiin. Menetelminä villien ideoiden hankintaan voidaan käyttää erilaisia ideariihä yms yhteisöllisiä ideointimenetelmiä. Neljännessä vaiheessa (suodattaminen) arvioidaan tuloksia ja suodatetaan ja valitaan kehitetyistä ideoista parhaimmat kokeilua varten. Viidennessä vaiheessa (selittäminen) kehitettäväksi valitut ideat pyritään kuvailemaan mahdollisimman tarkasti, arvioimaan ja näyttämään niiden tuottamat mahdollisuudet toteen, kokeilemaan ja lopuksi vielä arvioimaan. Menetelminä tässä vaiheessa on yksinkertaisesti kokeileminen, mutta kokeilutapoja voivat olla esimerkiksi improviisaatioteatteri, roolipeli, pieni testiryhmä jne. Kuudennessa ja viimeisessä vaiheessa (tajuaminen) siirrytään lopullisen palvelun, tuotteen tai konseptin loppukehittelyyn, tarkentamiseen ja käyttöönottoon, kirjoitetaan ohjeita ja aloitetaan harjoittelu ja palvelun lanseeraus. (Moritz 2005, 123-147)

Ojasalo, Moilanen & Ritalahti (2014, 75) kuvaavat palvelumuotoilun prosessia kaaviolla, jossa prosessi on jaoteltu neljään osaan 1) asiakasymmärryksen hankintaan, 2) ennakkointiin ja ideointiin, 3) mallinnukseen ja arviointiin ja 4) konseptointiin ja vaikuttamiseen. Kun prosessi on saatu vietyä läpi kertaalleen, alkaa uusi kehityskierros.

Asiakasymmärryksen hankintaa tehdään mm. olemassa olevia kyselyjä, kartoituksia ja tilastoja läpikäymällä ja analysoimalla toimintaympäristöä. Ennakoinnissa ja ideoinnissa käytetään menetelminä mm. työpajoja, tarinan kerrontaa, luovia menetelmiä ja laaditaan erilaisia asiakasprofiileja. Mallinnuksessa ja arvioinnissa voidaan käyttää palvelupolkujen havainnollistamista esimerkiksi sarjakuvien avulla, laaditaan käyttöliittymäkuvaus, askarrellaan pahvisia malleja tai legorakennelmia ja saatetaan simuloida joku

pieni tai kokeellinen tilanne. Viimeisessä vaiheessa viedään saatujen tulosten mukaan lopullinen palveluprosessin osa käytäntöön ja käyttöön.

Tuulaniemen ja Ojasalon malleissa vaiheita on käytössä neljä, kun taas Moritz jakaa vaiheet vielä pienempiin osiin jaottelemalla ne kuuteen osaan. Prosessin kulku on kaikissa sama, joten malleja on helppo soveltaa ja käyttää niiltä osin kuin ne itselle soveltuvat työmuotoina parhaiten.

2.3 Palvelusta elämykseksi

Teatteri on tarinoita pullollaan, mutta ne muuttuvat alati. Mikä on Seinäjoen kaupungin teatterin oma tarina? Tarinallistaminen tarkoittaa tarinalähtöisesti palveluiden innovointia, kehittämistä ja suunnittelua. Tarinallistaminen on merkittävä osa yrityksen strategiaa, tuotteistamista, palvelumuotoilua, markkinointia ja brändäämistä. Tarinallistamisen pohjana on yrityksen tarina identiteetti. Tarina identiteetillä tarkoitetaan yrityksen arvoja, osaamista ja visiota kiteytettynä tarinan muotoon. (Kalliomäki 2014, 14-15).

Oli teatterin tarina mikä tahansa, olisi varmistettava, että se on kaikilla yhtenäinen ja samannäköinen. Anne Kalliomäki toteaa kirjassaan *Tarinallistaminen – palvelukokemuksen punainen lanka* (2014, 6), että "on varmistettava, että tuotannossa tehdään valintoja, jotka tukevat tarinaa." Onko kaikilla teatterissa siis sama tarina mitä näytellään? Vedetäänkö yhtä köyttä ja tunnetaan teatterin strategia? Miltä näyttäisi näyttämöllä esitys, jossa jokaisella olisi eri näytelmä menossa? Se olisi kaaosta, luovimista, improvisointia, itsensä ja toisten pelastamista, sooloilua, hämmennystä, turhautumista. Mikä on siis se yksi näytelmä, jota kaikki teatterissa ovat tekemässä? Tarinalla voi olla yhtäaikaaisesti monenlaisia juonilinjoja, mutta palvelun tarina voi myös muuttua asiakkaan mukaan (Kalliomäki 2014, 18). Palvelumuotoilussa näitä juonilinjoja kutsutaan palvelupoluiksi (Miettinen 2011, 49).

Tarkasteltaessa teatterielämystä tarpeen ja Maslowin tarvehierarkian kautta, voidaan todeta, että teatterielämys sijoittuu pyramidin huipulle. Asiakkaan on täytynyt syödä ja juoda hyvin ja saada hyvät yöunet, että hän ei väsy, jaksaa katsoa esityksen ja nauttii siitä. Teatterissa ei saa olla liian kylmä tai kuuma. Tarvehierarkian toista askelmaa katseltaessa, lompakossa tai tilillä on oltava rahaa, jotta asiakas voi ostaa teatterilipun. Teatterilippua ennen asiakkaan on täytynyt kyetä maksamaan laskut kodin lämmöstä,

lainat, vuokrat, sähköt, ruuat ja muut pakollisuudet ennen teatterilippua. Ja jotta hän voisi nauttia täysin elämyksestä, rahaa olisi oltava niin paljon, että asiakkaan ei tarvitse miettiä illan aikana mitään muitakaan kuluja ja hän pääsisi irtautumaan arjesta ja velvollisuuksista ja vastuusta. Kolmannella portaalla voidaan todeta, että harva tulee tai nauttii yksin teatteriin tulemisesta. Elämykseen päästään vasta, kun on ystävät tai perhettä mukana ja kokemus saadaan jaettua esityksen jälkeen jonkun kanssa puhumalla tai vaikkapa jakamalla kommentti, kuva tmv. sosiaalisessa mediassa. Näyttäytyminen teatterissa kuuluu neljännelle portaalle. Asiakas tahtoo ansaita muiden arvostuksen tai kunnioituksen ja näyttäytyä teatterissa muille ihmisille. Näyttäytymisen vuoksi teatteriin pukeudutaan vähän hienommin ja muutenkin huolitellaan ulkonäköä. Näyttäytyä voi myös esityksen jälkeen paikallisessa ravintolassa tai vaikkapa sosiaalisessa mediassa. Viimeisellä ja viidennellä portaalla nautitaan teatteriesityksestä ja puretaan kokemukset jonkun kanssa. Harva meistä käy etelässäkään lomamatkalla ilman, että sitä koskaan kenenkään kanssa puisi ja muistelisi. Täytyy muistaa, että teatteri täydentää yksilön tarpeita, mutta se tulee vasta viimeisenä pyramidin huipulla. (Hiltunen 2012, 77)

Yritys rakentaa asiakkaittensa arvon. Arvo riippuu toki myös asiakkaasta itsestään. Asiakkaan arvo ei ole vain tässä hetkessä. Asiakassuhdetta on ajateltava paljon pidemmälle tulevaisuuteen. Yksittäinen ostos ei tee enää asiakassuhdetta, vaan tavoitellaan pidemmän aikavälin ”juttua” asiakkaan ja yrityksen välillä. (Hellman & Värilä 2009, 180). Mikä saa aikaan elämyksen? Asiakas tekee tuotetta hankkiessaan valinnan erilaisten ominaisuuksien, hintojen tai muiden välillä. Kokemusta sen sijaan on vaikea vertailla mihinkään. Asiakas on itse mukana kokemuksen synnyssä ja erottamaton osa kokemuksesta. Kokemus syntyy hetkessä ja asiakkaan päälle ja on siksi ainutlaatuinen. Asiakas on myös valmiimpi maksamaan enemmän kokemuksesta kuin pelkästä palvelusta. Tässä valintoja täynnä olevassa maailmassa asiakas on onnellinen, jos joku tarjoaa tuotteen jolle ei ole vaihtoehtoja ja kaikki on päätetty asiakkaan puolesta. Yritys tietää mitä asiakas tahtoo ja syntyy vahva asiakassuhde. (Kankkunen & Österlund 2012, 54). Tähän ajatukseen perustuu mm. tuotteiden ja palveluiden paketointi tai palvelun henkilökohtaisuus.

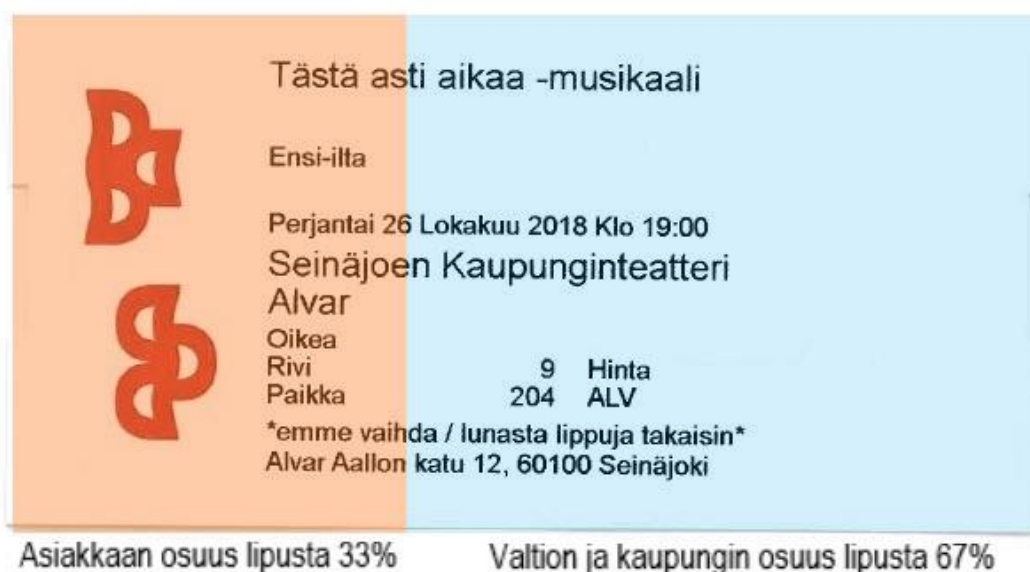
3 Seinäjoen kaupunginteatteri

Tämän kehittämistyön tilaajana toimii Seinäjoen kaupunginteatteri. Seinäjoen kaupunginteatteri on perustettu 1963. Nykyisessä Alvar Aallon suunnittelemassa teatterirakennuksessa teatteri on toiminut reilut yli 30 vuotta. (Hautanen 2003, 7-8). Seinäjoen kaupunginteatterissa työskentelee lähes 80 henkilöä vuosittain. Ensi-iltoja kaupunginteatterissa on vuosittain 6-10 kpl. Omien ja yhteistyöproduktioiden lisäksi teatterissa nähdään myös vierailunäytöksiä. Kaikkiaan esityksiä on vuosittain noin 250. Seinäjoen kaupunginteatterin näytöksissä käy vuosittain noin 55 000 katsojaa. (Seinäjoen kaupunginteatterin www-sivut 2018).

Seinäjoen kaupunginteatteri on Seinäjoen kaupungin omistama osakeyhtiö, jonka toimintaa ohjaa hallitus. Teatterin rahoitus koostuu Seinäjoen kaupungin vuosittaisesta avustuksesta, valtionosuudesta, lipputuloista ja muista satunnaisista tuotoista. Toiminnan kulut muodostuvat pääosin henkilöstö, hallinto- ja tuotantokuluista. Seinäjoen kaupunginteatterin liikevaihto vuodessa on hiukan vajaat 4 miljoonaa euroa.

Seinäjoen kaupunginteatterissa on neljä näyttämöä: Alvar-sali (429 numeroitua asiakaspaikkaa), Elissa-studio (n. 100 paikkaa), Verstasteatteri (n. 50 paikkaa) ja uusimpana Aino-näyttämö (n. 100 paikkaa). (Seinäjoen kaupunginteatterin www-sivut 2018; Heinonen 2017b).

Seinäjoen kaupunginteatterin toimintaa ohjaavat arvot ovat ammattitaito, laadukkuus ja jatkuva kehittyminen. Seinäjoen kaupunginteatterin tärkein tehtävä on ”harjoittaa teatteritaidetta lähtökohtana taiteen tekemisen vapaus ja ennalta määrittelemättömyys”. Teatterin tulee tarjota korkeatasoisia elämyksiä ja niiden tulee edistää yksilöllistä kasvua ja yhteisön henkistä hyvinvointia. Lisäksi teatterin tulee olla kaikkien saatavilla. (Seinäjoen kaupunginteatterin strategia 2014).



Kuva 7: Asiakkaan osuus teatterilipun hinnasta

Seinäjoen kaupunginteatterin tuloista iso osa koostuu valtion ja kaupungin avustuksista. Asian voi nähdä myös niin, että valtio ja kaupunki avustivat teatterissakäyntiä niin paljon, että asiakas maksoi itse lipustaan vain n. 33% esityksen todellisesta arvosta. Ilman kaupungin ja valtion tukea 40 euron musikaalilippu olisi maksanut 128 euroa. Valtion, kuntien ja omaraahoituksen yhtälöllä työllistetään ihmisiä ja tuotetaan esityksiä, joista katsoja ilman julkista tukea joutuisi maksamaan noin kolminkertaisen hinnan (Tinfo 2017, 3, 51).

Seinäjoen kaupunginteatterissa on alkamassa vuonna 2018 iso teatteritekniinen remontti, joka toteutetaan kolmen kesän 2018-2020 aikana. Remontin vuoksi teatteri sijoittaa osan näytöksistään muualle ja palaa hetkeksi juurilleen Vanhalle teatterille, Seinäjoen kaupungin nykyiseen nuorisokeskukseen. Seinäjoen kaupunginteatteri on tahtonut viedä teatteria myös ”ulos talosta” ja erilaisiin tiloihin ja parin edellisen vuoden aikana on tehty mm. kiertueteatteria, kesäteatteria kolmella eri näyttämöllä ja vierailtu ravintoloiden estradeilla.

Teatterin henkilökunnasta palvelumuotoilun näkökulmasta kriittisissä palvelupisteissä ja asiakasrajapinnassa työskentelevät vahtimestari, kaksi myyntineuvottelijaa, kaksi siistijää, naulakkohenkilökuntaa, tiedottaja, graafikko, talous- ja myyntisihteeri, teatterikuraattori, markkinointipäällikkö ja tuotantosuunnittelija, eli yhteensä hiukan vajaa 20

hlöä. Tämä on n. 15% koko teatterin henkilökunnasta. Lisäksi teatteriravintola Fazerissa työskentelee oma henkilökunta. Ravintolatoiminta on ulkoistettu.

Seinäjoen kaupunginteatterissa työskentelee teatterikuraattori, joka suunnittelee ja toteuttaa teatterin yleisötyötä. Tavoitteena yleisötyöllä on yleisön teatterisuhteen laajentaminen ja syventäminen. Teatteri tarjoaa esitysten tueksi eri ikäryhmille mm. materiaalipaketteja sekä muita kulttuuripalveluita. Yleisötyön pääpaino Seinäjoen kaupunginteatterissa on lapsissa ja nuorissa. Lisäksi tehdään myös muuta yhteistyötä eri toimijoiden ja kumppanien kanssa. (Teatterikuraattori: Seinäjoen kaupunginteatterin www-sivut 2018) Teatterikuraattori on Seinäjoen kaupunginteatterissa uusi ja toimi on perustettu syksyllä 2016. Ennen teatterikuraattoria Seinäjoen kaupunginteatterin yleisötyö oli hyvin vähäistä ja satunnaista ja keskittyi lähinnä opetuksen tueksi tehtyyn materiaaliin kouluille. Yleisötyö on siis Seinäjoen kaupunginteatterissa vielä ihan alkutaipaleellaan kehittymässä.

Seinäjoen kaupunginteatterissa tuotantosuunnittelusta vastaa tuotantosuunnittelija. Hän laatii työlle aikataulut ja valvoo tuotannon etenemistä. Ohjelmistosuunnittelusta vastaa teatterin taiteellinen johtaja. Koko talon toiminnasta vastaa toimitusjohtaja. Markkinointipäällikkö vastaa teatterin markkinoinnista, myynnistä ja tiedostuksesta sekä asiakaspalvelusta. Näytelmän sisällön suunnittelua johtaa ohjaaja, jolla on työryhmässään mukana valosuunnittelija, äänisuunnittelija, pukusuunnittelija, lavastaja ja näytelmästä riippuen myös sovittaja tai kapellimestari. Tämä suunnitteleva työryhmä yhdessä talon johdon ja toteuttavan teknisen henkilökunnan kanssa vastaavat näytelmän toteutuksesta yhdessä näyttelijöiden ja avustajien kanssa. Teatterin tuotantosuunnittelu alkaa esiraamipalaverilla, jossa suunnittelijat ja talon johto kokoontuvat ensimmäisen kerran keskustelemaan näytelmästä ja siihen liittyvistä alustavista suunnitelmista ja ajatuksista. Tästä suunnittelu lähtee kunnolla liikkeelle. Kukin suunnittelija vastaa omasta osa-alueestaan. Toimitusjohtajan kanssa käydään keskustelua näytelmän rahallisista resursseista ja teatterin käyttöpäällikön ja tuotantosuunnittelijan kanssa henkilöstöresursseista. Raami- ja mallipalaverissa käydään koko työryhmän kanssa yhdessä läpi näytelmän sovitut ja päätetyt resurssit ja raamit, suunnittelijat kertovat suunnitelmistaan ja esittelevät lavastuksen ja puvustuksen mallit. Tuotantosuunnittelija toimii kokouksen valmistelijana, puheenjohtajana ja sihteerinä. Tuotanto etenee osatoittain. Lopulta aloitetaan näytelmän harjoitukset. Suunnilleen puolivälissä harjoituskautta pidetään tuotantokokous, jossa käydään läpi tuotannon sen hetkinen tilanne

osastoittain. Tuotantokokouksia voidaan pitää myös tarpeen vaatiessa useampia harjoituskautena. Hiukan ennen valmistavia harjoituksia pidetään Missä mennään? -palaveri, joka toimii näytelmän esipurkupalaverina ja siinä käydään läpi jokainen osasto ja ovatko he valmiita valmistaviin harjoituksiin. Valmistavissa harjoituksissa tulee näytelmän tärkeimmät olosuhteet ja välineet olla varsinaisen esityksen mukaiset (Näyttelijöiden työehtosopimus 2014, 5§, kohta 2).

3.1 Muu toiminta Seinäjoen kaupunginteatterissa

Seinäjoen kaupunginteatterissa tapahtuu paljon muutakin kuin teatterin itsensä tuottamia teatteriesityksiä. Teatterissa vierailee teatteriesityksiä niin vapailta teatteriryhmiltä kuin toisilta teattereiltakin, eturivin artistien konsertteja, stand up -show:ita, improvisaatioteatteria, yritysjuhlia ja tilaisuuksia, näyttelyitä jne. Muu esitys- ja tapahtumatoiminta avaa teatteria enemmän uusille asiakkaille, niille, jotka eivät ole aikaisemmin vierailleet teatterissa katsomassa teatterin omaa teatterituotantoa. Ehkä kynnys lähteä katsomaan teatterin omia esityksiä on tämän jälkeen matalampi, kun teatteritalo itsessään on jo tuttu. Teatteriravintola Fazerissa on tarjolla lounas maanantaista perjantaihin ja se tuo lähialueen virastojen ja työpaikkojen ihmiset lähelle teatteria.

Tilavuokraustoimintaa ja yritystilaisuustuotantoja on yritetty mahdollistaa Seinäjoen kaupunginteatterissa yhä enemmän, sillä myös ne avaavat taloa enemmän muuhun toimintaan ja tuovat uusia asiakkaita lähemmäs teatteria. Teatteritalo on pääosin teatterikäytössä. Esitys- ja harjoitustoiminta asettavat ajallisesti haasteita vuokrata tiloja esim. seminaareihin, kokouksiin, juhliin jne. Aikataulun antaessa myöden tilaa vuokrataan ja tuotetaan tarvittaessa asiakkaan niin halutessa koko tilaisuus. Näin saadaan hankittua teatterille myös muuta rahoitusta. Jotta iso ja upea sali voitaisiin harjoituskaudella valjastaa seminaarien käyttöön, edellyttäisi se vastaavankokoisen harjoitustilan löytämistä jostain toisaalta. Tämä voisi kuitenkin varmasti olla salin käyttötarkoituksen mukaisesti järkevämpää. Pientä remonttia katsomo vaatisi, mutta investointina se olisi varmasti kannattava. Seinäjoen kaupunki on suunnitellut uuden kongressikeskuksen rakentamista lähelle keskustaa (Ilkka 2017). Tapahtumien tuottaminen ja tekeminen vaatii henkilöstöä, joten etenkin teknistä henkilökuntaa tarvittaisiin tilaisuuksien tuottamiseen hiukan enemmän. Nämä henkilöt voisivat toimia myös teatterin teknikoina ja varamiehinä, joita teatteri tarvitsee aika ajoin omissa esityksissään. Näin heille pystyttäisiin tarjoamaan pysyvämpi työpaikka.

3.2 Teatteriravintola Fazer

Seinäjoen kaupunginteatterissa toimii ulkopuolinen ravintolayrittäjä, Fazer. Ravintolatoiminta ei ole Seinäjoen kaupunginteatterin omaa toimintaa, mutta sillä on iso merkitys asiakaskokemukseen ja siitä näkökulmasta työssä tarkastellaan ravintolatoimintaa. Teatteriravintola Fazer palvelee arkipäivisin maanantaista perjantaihin klo 8-14. Aamupala on tarjolla arkipäivisin klo 8-9:30 ja linjastolounas on tarjolla klo 10:30-13:30. Teatteriravintola palvelee myös esitysten yhteydessä. Ravintola avautuu tuntia ennen esitysten alkua. Ravintolassa on mahdollista järjestää tarvittaessa myös yksityistilaisuuksia ja kokouksia. Ryhmille ja seurueille on tarjolla valmiita teatteripaketteja, jotka sisältävät liput ja tarjoilun.

3.3 Muut yhteistyökumppanit

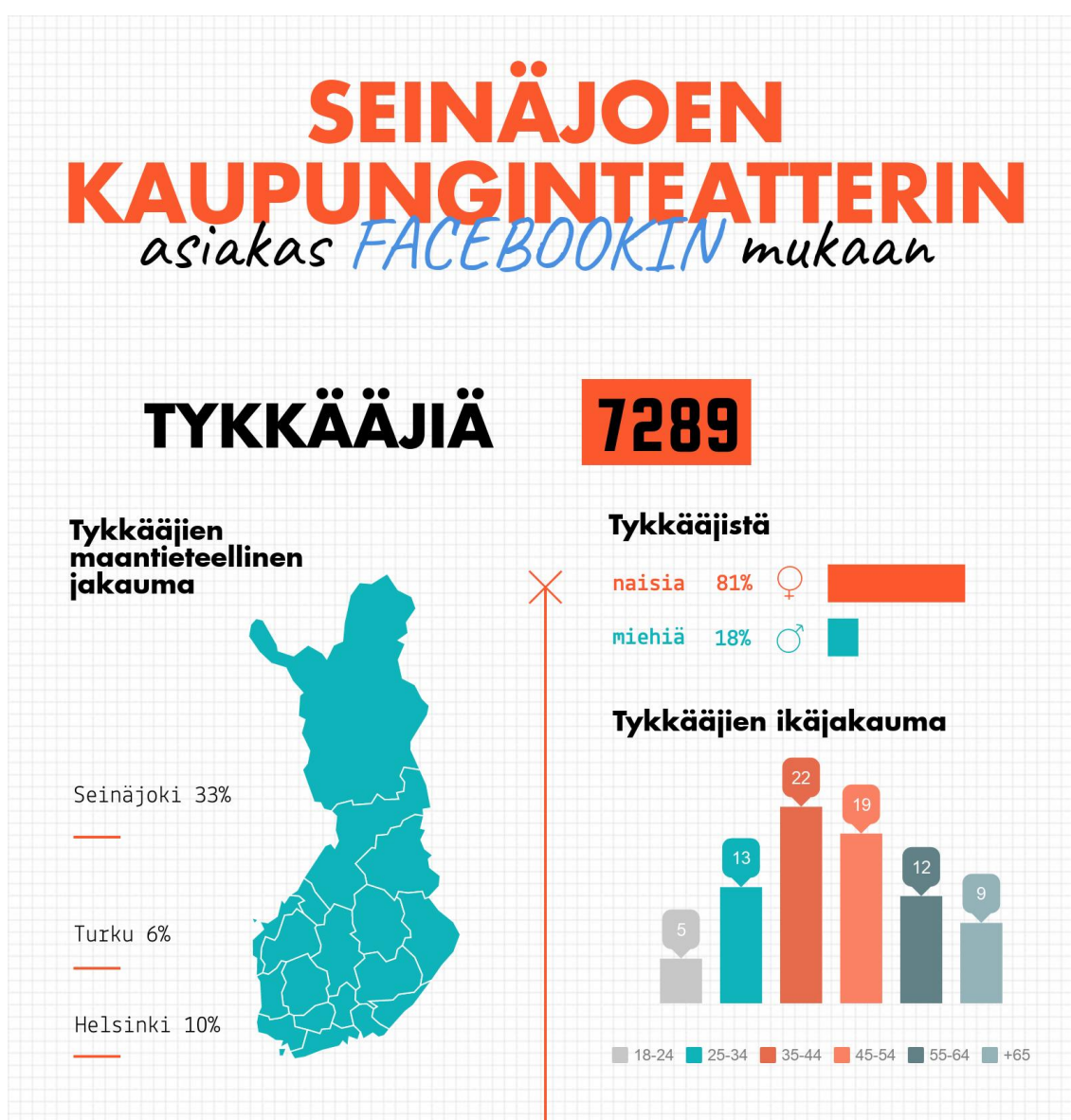
Seinäjoen kaupunginteatterilla on useita yhteistyökumppaneita. Suoraan teatteritoimintaan tai elämykseen sidoksissa olevia yhteistyökumppaneita ovat paikalliset hotellit ja ravintolat. Tässä työssä yhteistyökumppanit on tietoisesti rajattu kehittämistyön ulkopuolelle. Ainoana kiinteästi sidoksissa olevana kumppanina mukaan on otettu lipunmyyntijärjestelmämme tarjoaja NetTicket.

NetTicket on vuonna 1995 perustettu lipunmyyntipalveluja tarjoava yritys Vaasasta, jolla on 45 myyntipistettä ympäri Suomen. NetTicket on keskittynyt pääasiassa Pohjanmaan alueen tapahtumien ja tilaisuuksien lipunmyyntiin, mutta tilaisuuksia löytyy aina Helsingistä Rovaniemelle saakka. Yritys tarjoaa lipunmyyntipalveluja verkon, puhelinmyynnin, postin sekä myyntipisteiden kautta. (NetTicketin [www-sivut](http://www.netticket.fi) 2018).

Seinäjoen kaupunginteatteri käyttää lipunmyyntiohjelmanaan NetTicketin tuottamaa lipunmyyntiohjelmää. Asiakkaan on mahdollista ostaa lippuja Seinäjoen kaupunginteatteriin NetTicketin verkkosivujen www.netticket.fi kautta. Teatterin lippukassa ja puhelinmyynti käyttävät samaa lipunmyyntiohjelmää. Kaikki Seinäjoen kaupunginteatterin esitykset ja tilaisuudet, jotka vaativat lippuvarauksen, myydään tämän saman järjestelmän kautta. Järjestelmään tallentuvat tiedot asiakkaista ja heidän ostoksistaan. Lipunmyyntijärjestelmää käytetään myös asiakasrekisterin tallennuspaikkana ja hallinnointiin. Ohjelmasta on saatavilla pieni määrä erilaisia myyntiä koskevia myyntiraportteja.

3.4 Suomalaisen teatterikävijän ja Seinäjoen kaupunginteatterin asiakasprofiilit

Seinäjoen kaupunginteatterin lipunmyyntijärjestelmään on tallennettuna asiakkaista heidän nimensä, osoitteensa, yhteystietonsa ja ostohistoriansa. Teatteri saa siis tietoa asiakkaista mistä he tulevat ja mitä esityksiä he ovat käyneet katsomassa. Erikseen ylläpidetään sähköpostilistaa, jota teatteri kutsuu kanta-asiakasrekisteriksi. Kanta-asiakkaille lähetetään tietoa ohjelmistosta ja tarjouksista sähköpostitse tai postitse.



Kuva 8: Seinäjoen kaupunginteatterin asiakas Facebookin mukaan

Seinäjoen kaupunginteatterin Facebook-sivuilla (21.1.2018 klo 16:58) oli 21.1.2018 7289 tykkääjää. Tykkääjien määrä on lisääntynyt puolessa vuodessa noin 12%. Tyk-

kääjistä Seinäjoen kaupunginteatterin Facebook-sivua seuraajia oli 7142 eli 98% tykkääjistä. Facebook-sivun tykkääjistä 81% oli naisia ja 18% miehiä. Iältään tykkääjät olivat pääosin 35-44-vuotiaita (22%). 19% tykkääjistä oli 45-54-vuotiaita, 13% 25-34-vuotiaita, 12% 55-64-vuotiaita, 9% yli 65-vuotiaita ja vain 5% 18-24-vuotiaita.

Seinäjoen kaupunginteatterin Facebook-sivun tykkääjistä 7144 tulee Suomesta. Suomalaisista tykkääjistä Seinäjoelta tulee kolmasosa (2408), Helsingistä 10% (785) ja Turusta n. 6% (460). Loput tykkääjät tulevat pääosin Tampereelta, Vaasasta ja Etelä-Pohjanmaan alueelta.

Vuonna 2016 puheteattereissa (vos-puheteattereissa, Suomen kansallisteatterissa, ammatillisissa kesäteattereissa ja lain ulkopuolisissa teatteriryhmissä) kävi yhteensä 2,6 miljoonaa katsojaa. Seinäjoen kaupunginteatterissa kävi vuonna 2016 37 566 katsojaa. (Tinfo 2017, 24, 71).

Suomen Teatterit ry. on teettänyt muutaman vuoden välein suomalaisten teatterikäyntitottumuksia, teatterissa käyntiä ja ei-käyntiä ja asenteita kulttuurin rahoitukseen. *Suomalaisten teatterissa, tanssiesityksissä ja oopperassa käynti 2016* -tutkimus toteutettiin Kantar TNS:n (2016) toimesta TNS Gallupin Forum -paneelissa vuonna 2016, missä oli n. 40.000 vastaajaa. Edellinen tutkimus suoritettiin vuonna 2012. Vuoden 2016 tutkimusaineisto edustaa kaupunkien 15-79-vuotiasta väestöä.



Kuva 9: Kollaasi tyypillisestä suomalaisesta teatterikävijästä. Kuvat: www.pixabay.com

Miltei puolet (49 %) 15 –79 -vuotiaista suomalaisista on käynyt teatterissa viimeisen 12 kuukauden aikana. Ahkerimmin teatterissa ovat käyneet naiset, yli 64 -vuotiaat, pariskunnat, korkeasti koulutetut, toimihenkilöt, eläkeläiset ja kaupungeissa asuvat. Etenkin eläkeläisten käynnit ovat lisääntyneet selvästi, kun taas opiskelijoiden käyntimäärät ovat vähentyneet. Usko esitysten vaikutuksesta ihmisten hyvinvoinnin ja elämänlaadun lisäämiseksi on vähentynyt, vaikka edelleen hieman alle puolet (46%) viimeisen 12 kk:n aikana teatterissa, tanssiesityksessä tai oopperassa käyneistä arvioi vaikutuksen olevan positiivinen. Vuonna 2012 vastaavan arvion antoi 58%. Arvio teatteri-, tanssi- ja oopperaesitysten hyvinvointia ja elämänlaatua lisäävästä vaikutuksesta kasvaa, kun vastaajan ikä kasvaa. Naiset arvioivat vaikutuksen positiivisemmaksi kuin miehet. Eniten (42%) tietoa esityksistä on saatu lehtiartikkeleista tai uutisista ja sen jälkeen tulevat lehti-ilmoitukset ja tuttavat tai sukulaiset. Teattereiden kotisivut ja sosiaalinen media ovat merkittäviä tiedonhaun lähteitä ja niiden merkitys tietolähteenä on kasvanut selvästi vuodesta 2012. Kysyttäessä mistä asiakkaat haluaisivat saada tietoa valintansa tueksi, kiinnostavina lisätiedon aiheina nousivat esityksen aihe ja esityksen luonne. Esitysten aikaansaamista vaikuttavimmiksi kokemuksista nousevat ilo, uudet ajatukset, esteettinen nautinto ja liikituksen tunteet. Verraten vuoteen 2012, voidaan todeta, että yhä enemmän esitysten kanssa kilpailevat ihmisten vapaa-ajasta elokuvat ja konsertit. Koti-illat ovat kasvattaneet entisestään vetovoimaansa, samoin sosiaalinen media ja oma harrastustoiminta. Yli 64 –vuotiaat, lapsettomat pariskunnat, korkeasti koulutetut, johtavassa asemassa olevat, eläkeläiset ja eteläsuomalaiset ovat valmiita maksamaan teatterilipuista korkeimman hinnan. Teatterissa käyminen on eri kulttuuritapahtumista neljänneksi suosituin. Vain kirjastot, elokuvissa käyminen ja museot ovat teatteria suosituimpia. Mitä korkeampi koulutus vastaajalla on, sitä todennäköisemmin hän käyttää monia eri kulttuuripalveluita. Noin puolet suomalaisista kuuluu passiiviseen ryhmään, joka ei pidä itseään kovin aktiivisena kulttuurin kuluttajana. Aktiivisimpina kulttuurin kuluttajina itseään pitävät naiset, 15-24–vuotiaat, korkeasti koulutetut, kotirouvat sekä opiskelijat ja koululaiset. Vain 10% haluaa osallistua kulttuuritapahtumiin yksin, mutta valtaosa (72%) osallistuisi kahdestaan ja kolmannes (33%) pienen ryhmän kanssa.

4 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmät

Tutkimuskysymyksenä kehittämistyössä on mitä jää jäljelle, kun teatterielämyksestä poistetaan itse esitys? Työssä ollaan kehittämässä palvelupolun avulla Seinäjoen kau-

punginteatteria. Tarkoituksena on palvelupolkua tarkastelemalla havainnoida asiakaskokemuksen kriittiset pisteet. Näitä pisteitä tarkastelemalla ennakkosuunnittelun yhteydessä voidaan huomioida paremmin asiakkaan kokonaiselämys. Tarkentavina tutkimuskysymyksinä ovat teatteriasiakkaan palvelupolun mallintaminen, pyrkimys löytää asiakaskokemuksen kriittiset pisteet, teatteriesityksen merkitys osana palvelupolkua sekä kehittää, pilotoida ja arvioida tuloksia.

Seinäjoen kaupunginteatterissa työskentelee teatterikuraattori, joka toteuttaa teatterin yleisötyötä. Teatterikuraattorin tekemä yleisötyö on rajattu tästä työstä pois, sillä sen pääpaino teatterin yleisötyössä on tällä hetkellä lapsissa ja nuorissa, joten se ei koske tätä tämän kehittämistyön kohderyhmää. Teatterikuraattoritoimintaa Seinäjoen kaupunginteatterissa tullaan tulevana vuosina laajentamaan koskettamaan enemmän myös muitakin kuin lapsia ja nuoria.

Työssä käytettäviä tutkimusmenetelmiä ovat eläytymismenetelmä, haastattelu, havainnointi ja dokumenttianalyysi. Eläytymismenetelmä on tutkimusaineiston keräämistä pieniä kirjoituksia kirjoittamalla tutkijan antamien ohjeiden mukaan. Tutkija laatii lyhyen kehyskertomuksen, jonka synnyttämän mielikuvan mukaan heidän tulee kirjoittaa pieni tarina. Menetelmän käytössä oleellista on yleensä käyttää kehyskertomuksesta vähintään paria eri variointia, jotta saataisiin esiin vaihtelun synnyttämät vaikutukset. (Eskola 2010, 69-70). Tässä työssä eläytymismenetelmää käytettiin saadaksemme tietoa, millainen on Seinäjoen kaupunginteatterin asiakkaiden unelmien teatterielämys. Asiakkaat vastasivat annettuun kehyskertomukseen sähköpostitse. Tutkimusmenetelmän valitsin siksi, että se ei anna automaattisia vastauksia tai ratkaisuja, vaan pakottaa asiakkaan aktiiviseen ajatustyöskentelyyn ja auttaa nostamaan niitä asioita, joilla oikeasti on asiakkaillemme merkitystä. Vastauksissa unelmat ja stereotypiat nousevat esiin eli juuri ne asiat, jonka pohjalta asiakkaat tekevät valintojaan ja joilla on heille merkitystä. (Eskola 2010, 78). Eläytymismenetelmä valittiin tutkimusmenetelmäksi ennen kaikkea siksi, että sen avulla saadaan syvällisempää aineistoa ja analyysia teatterielämyksestä kuin pelkällä kyselytutkimuksella. Tahtotilana oli alun perin haastatella asiakkaita, mutta haastatteluajkojen saaminen ja sopiminen tuottivat todella paljon hankaluuksia kiireisten ihmisten arjessa. Yhdessä työn tilaajan kanssa on määritetty työn kohderyhmäksi teatterissa paljon vieraileva ryhmä: 40-60-vuotiaat naiset, joten eläytymismenetelmän kohderyhmä valittiin tutkimuksen kohderyhmän mukaisesti ja hankittiin teatterin lipunmyynnissä asioineista asiakkaista.

Teatterin asiakkaille järjestettiin yhden esityksen päätteeksi yleisötilaisuus. Koska tutkijana olin itse estynyt pääsemästä tilaisuuteen, olin tehnyt tilaisuuteen valmiiksi avustavia kysymyksiä. Tutkijan esteen vuoksi kollegat avustivat häntä tutkimuksessa ja tilaisuus videoitiin. Videolta pystyttiin sitten jälkikäteen suorittamaan havainnointia.

Dokumenttianalyysiä käytettiin tarkasteltaessa asiakkaiden antamaa palautetta ja kysymyksiä Facebookissa. Tässä tutkimusmenetelmässä pyrittiin tekemään päätelmiä kirjallisesta aineistosta. Analyysissä huomioitiin palautteiden ilmisältö (manifest content) ja selvitettiin, mitä asioita asiakkaat arvostavat tai mihin he tahtoisivat kehitystä. Dokumenttianalyysillä pyrittiin myös löytämään asiakkaiden esittämistä kysymyksistä teemoja, jotka suuren kysymysmäärän vuoksi voisivat tarvita kehittämistä. Tarkastelun kohteena olivat Facebookin viestien kautta tulleet viestit viimeisen vuoden aikana. Myös eläytymismenetelmän tuotoksena syntyneitä kirjoituksia käsiteltiin dokumenttianalyysillä ja niistä pyrittiin erittelemään ilmenneitä merkityksiä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 136-137).

Seinäjoen kaupunginteatterin henkilökunnalle suoritettiin haastatteluita. Haastatteluiden tarkoituksena oli saada asiakasrajapinnassa ja johdossa työskentelevien ihmisten näkemyksiä nykyisistä teatterin palveluista ja saada esiin heidän mielestään kehitettäviä tai ongelmallisia asioita. Palvelumuotoilussa asiakkailla on tärkeä rooli, mutta asiakkaiden toiveiden ja palveluntarjoajan tavoitteet on kuitenkin syytä saada kohtaamaan. Tutkimusten myötä ilmenneitä asioita kehitettiin ja ideoitiin eteenpäin. Henkilökunnasta valikoitiin haastateltaviksi teatterin johtoa, sekä asiakasrajapinnassa työskenteleviä henkilöitä. Haastattelut olivat puolistrukturoituja haastatteluita eli osa kysymyksistä oli ennalta määrättyjä, mutta haastattelijä muokkasi ja täydensi kysymyksiä haastattelun edetessä. Haastatteluiden tallennuksessa käytettiin äänitallennusta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 106, 108). Kehittämistyössä ilmenevä tutkijan omien kokemusten käyttäminen ja osallistuva havainnointi työssä syntyvät luonnostaan ammattitaidon, osaamisen ja näköalapaikan johdosta.

5 Monipuolisten tutkimusmenetelmien avulla tuloksiin

Tässä kappaleessa käsitellään eri tutkimusmenetelmien avulla saatuja tuloksia. Työssä käytettyjä tutkimusmenetelmiä olivat haastattelu, kyselytutkimus, havainnointi, dokumenttianalyysi ja eläytymismenetelmä. Näiden eri menetelmien avulla kerätystä aineistosta on viimeisessä kappaleessa käyty läpi Seinäjoen kaupunginteatterin palvelupolku.

5.1 Asiakaspalautteen merkitys Seinäjoen kaupunginteatterissa

Syksyn 2017 aikana suoritettiin Seinäjoen kaupunginteatterin henkilökunnalle haastatteluita. Haastateltavina olivat toimitusjohtaja, markkinointipäällikkö, vahtimestari sekä myynti- ja taloussihteerit. Henkilökunnalta haluttiin haastatteluiden kautta saada tietoa asiakaspalautteen keräämisestä ja merkityksestä sekä teatterielämyksen huomioimisesta etukäteissuunnittelussa. Asiakaspalautteesta ja sen merkityksestä tiedusteltiin henkilökunnalta siksi, että tieto on tärkeää, kun mietitään henkilökunnan valmiutta syvempään asiakkaiden kanssa yhdessä tehtävään kehittämistyöhön ja tulevaisuudessa palvelumuotoilumenetelmän laajempaa käyttöönottoa ajatellen.

Haastateltavilta tiedusteltiin saavatko he mielestään tarpeeksi palautetta asiakkailta omaa työtään koskien ja mistä asioista palautetta erityisesti tahdottaisiin tai tarvittaisiin. Osa haastateltavista koki saavansa palautetta, joka koskettaa heidän työtään ja osa ei. Eräs haastateltava nimesi miten läsnäolo paikan päällä asiakkaiden keskellä ja tunnelman aistiminen antaa jo paljon palautetta. Asiakaspalvelutehtävissä oleva henkilökunta tuo asiakaspalautetta tarvittaessa eteenpäin eri osastoille ja teatterin johdolle. Palautetta saadaan myös välillisesti varattujen ja myytyjen lippujen lukumääristä. Osa kirjallisesta palautteesta mitä teatterille tulee, laitetaan näkyville teatterin henkilökunnan viralliselle ilmoitustaululle. Erilaisilta messuilta, joissa teatteri on mukana, saadaan paljon palautetta, enemmän lähinnä ohjelmistosta. Ihmiset haluavat kertoa, miten joku näytelmä on heihin vaikuttanut. Jonkun verran teatterissa on kerätty pienimuotoista palautetta asiakkailta esimerkiksi teatterin aulassa esitysten yhteydessä tehdyillä kyselyillä. Suorassa asiakaskontaktissa olevat työntekijät saavat yllättävän vähän palautetta asiakkailta suoraan. Tähän vaikuttaa mm. teatterissa salin ulkopuolella vietetty suhteellisen lyhyt aika. Asiakkaiden poistuessa henkilökunnalla on kiire omien töidensä parissa, eivätkä he ehdi keskustella tällöin asiakkaiden kanssa. Joskus joitain asiakkaita

saattaa jäädä esityksen jälkeen aulaan purkamaan nähtyä esitystä pienellä porukalla ja tästä keskustelusta saattavat saada osansa myös etenkin vahtimestari ja naulakko-henkilökunta. Esityksestä kesken poistuvista asiakkaista on havaittavissa kolmea eri asiakastyyppeä, ne jotka eivät sano sanaakaan, ne joilla on meriselitys ja syyt poistumiseen valmiina ja tarve selittää tätä syyllisyyttä ja ne, joiden mielestä näytelmä on ollut ihan kammottava. Näytelmästä kesken poistuvia asiakkaita on vuosittain vain muutama yksittäinen tapaus.

Henkilökunta tahtoi saada enemmän palautetta esimerkiksi siitä mihin asiakkaat olisivat valmiita käyttämään rahaa ennen esitystä, mikä tekisi asiakkaiden tulosta teatteriin helpompaa, millä tavalla heidät tavoittaisi parhaiten, mitä kanavia asiakkaat lukevat ja seuraavat sekä minkälaisiin muihinkin tapahtumiin he olisivat halukkaita ja valmiita tulemaan. Yksi haastateltavista pohti mistä asiakkaat haluaisivat saada tiedon? Onko se kotiin postitettava, pari kertaa vuodessa ilmestyvä, ohjelmistoesite? Onko se kauppareissulla telineestä mukaan napattu ohjelmistoesite? Ohjelmistosta annetaan paljon palautetta, mutta tälle palautteelle ei teatteri kykene nopeasti reagoiden oikein tekemään mitään, vaan tämä palaute pitäisi käsitellä ajatellen pidemmän aikavälin ohjelmistosuunnittelua.

Henkilökunnalta tiedusteltiin miten usein heidän mielestään asiakaspalautetta tulisi asiakkailta kerätä. Teatteri kerää pientä palautetta aina silloin tällöin ja epäsäännöllisesti. Yhden haastateltavan mielestä palautetta tulisi kerätä jatkuvasti ja koko ajan, viikoittain tai kuukausittain. Isompia otoksia vaativia tutkimuksia haastateltava näkisi kuitenkin tehtävän vain n. 3-5 -vuoden välein. Asiakaskunta ei muutu vuodessa niin paljon, että vuosittaiseen isompaan asiakaskyselyyn nähtäisiin olevan tarvetta. Teatteriin ryhmiä tuovat ryhmänvetäjät markkinointi ja myynti haastattelee joka vuosi. Pieniä ja nopeita sähköpostin tai www-sivujen kautta tehtäviä kyselyitä asiakkaille voitaisiin tehdä muutamia vuosittain. Yksi haastateltavista sanoi luottavansa olemassaolevaan palauteprosessiin ja että annettu palaute tulee jo nyt hyvin tietoon. Eräs haastateltava totesi, että hänen mielestään palautetta ei tarvitse kerätä yhtään lisää. Hänen mielestään kyselyjä tulee asiakkaille jo muutenkin tarpeeksi ja että kyselyt kertovat hänen mielestään vain epävarmuudesta. Mikäli kyselyjä tehdään olisi ne oltava hyvin mietittyjä, harkittuja ja tehtyjä. Ihmiset antavat nykyään herkemmin palautetta, sillä lisääntyneet uudet kanavat, esimerkiksi sosiaalinen media, mahdollistavat tämän.

Seinäjoen kaupunginteatterin henkilökunnalta tiedusteltiin haastatteluissa henkilökunnan ja teatterin suhtautumisesta asiakkaiden antamaan palautteeseen. Yhden haastateltavan mukaan suhtautuminen annettuun palautteeseen on parantunut. Teatteri kuuntelee asiakkaita ja tekee tarvittaessa muutoksia. Asiakkaiden tietoisuuden lisääminen palautteen antamisen vaikutuksista pitäisi kuitenkin tuoda paremmin esille. Se, että tiedostettaisiin, että joitakin asioita muutetaan asiakkaiden toiveiden mukaan ja heitä on kuunneltu, antaisi voimakkaan viestin asiakkaille palautteen merkityksestä ja siihen reagoinnista.

Yksi haastateltava kuvaa suhtautumista annettuun palautteeseen teatterissa kahdenlaisena. On palautetta, jota ei tahdota kertoa suoraan palautteen kohteena olevalle henkilölle, vaan asia vaietaan tyystin tai palaute tuodaan vaivihkaa ko. henkilön tai osaston tietoon. Olan kohautus taas on haastateltavan mielestä palaute, joka annetaan ja josta todetaan heti, ettemme oikein voi tähän vaikuttaa, vaikka palaute olisi mitä tahansa. Yksi haastateltava toteaa, että teatterin tulisi tarkemmin miettiä mitä tietoa tahdoisimme asiakkailta kerätä ja miettiä etukäteen huolellisesti myös, mitä sillä palautteella aiotaan oikein tehdä. Teatteri reagoi annettuun palautteeseen vahvasti ja välittömästi. Kaikkiin kirjallisesti annettuihin palautteisiin tai viesteihin vastataan ja vähintään kiitetään palautteesta, eikä tietoa sensuroida esim. Facebookissa. Poiminnat palautteista tulevat ilmoitustaululle ja johtoryhmä käsittelee myös esiinnousseita palautteita. Palautteen läpikäynnistä negatiivinen asiakaspalaute nostetaan usein esiin, mutta aika vähän käydään positiivista palautetta läpi. Saadun palautteen perusteella osataan ja voidaan joskus tehdä isompiakin suunnan muutoksia toimintaan, esimerkiksi lauanta-iltaesitysten alkamisaikaa aikaistettiin asiakaspalautteen pohjalta yhdellä tunnilla. Palaute muutoksesta on ollut pelkästään positiivista. Näin asiakkaat pääsevät lähtemään inhimilliseen aikaan kotiin tai ravintolaan ja osa asiakkaista ehtii vielä Seinäjoelta lähteviin viimeisiin juniin.

Henkilökunnan mielestä asiakkaan kokemaa "teatterielämystä" ei huomioida lainkaan kunkin produktion etukäteis- tai tuotantosuunnittelussa. Ajatus pyörii paljon myydyllipun ympärillä. Haastateltavat eivät osanneet sanoa ajatellaanko teatterissa mitä asiakas teatterissa tekee tai mitä hänen haluttaisiin tekevän tai kokevan. Teatteri luottaa myös siihen, että ulkopuolinen ravintoloitsija hoitaa asiakkaiden ruokkimiset väliajalla tai ennen esitystä. Yksi haastateltava totesi, että teatteri tekee aika irrallaan Fazer-ravintolan kanssa sitä prosessia, joka kuitenkin on molempien yhteinen. Teatteri huo-

mioi asiakkaan suunnittelussa silloin, kun mietitään ohjelmisto- ja näyttelijävalintoja sekä lipunhintaa. Yksi haastateltavista piti elämyksen suunnittelua etukäteen tuotanto-suunnittelussa vaikeana ja valtavana työnä, sillä elämys on niin subjektiivinen kokemus. Jos asiakkaalle on ennen teatteriin saapumista tapahtunut jotain negatiivista, joka vaikuttaa hänen mielialaansa, teatteri ei voi tähän vaikuttaa millään lailla. Sisällä teatterissa voimme kuitenkin vaikuttaa tunnelman paranemiseen, mutta miten se toistetaan kaikille?

Haastateltavat lähtivät itse pohtimaan asiakkaan elämästä tukevia palveluita ja asioita, joita teatterissa on tehty. Myynti- ja markkinointiosasto rakentaa joskus yhdessä Fazer-ravintolan kanssa elämykseen pieniä osia mukaan, kuten esimerkiksi väliaikatarjoilun teema, teeman mukainen kattaus jne. Lisäksi markkinointi kerää ja kirjoittaa blogikirjoituksia, joilla pyritään lisäämään asiakkaan saamaa informaatiota esityksestä tai sitä koskettavasta aiheesta. Koska ravintolapalvelut ovat ulkopuolisen toimijan tuottamia, ei teatteri pysty näihin vaikuttamaan siinä määrin kuin ehkä haluaisi. Ravintolatoiminta koetaan isoksi osaksi teatterielämystä ja sen risut ja ruusut yhdistetään aina Seinäjoen kaupunginteatteriin.

Teatterin aulatiloiissa on joskus puku-, valokuva- ja taidenäyttelyitä. Syksystä 2017 saakka markkinointi on julkaissut aulatiloihin jaettavaksi ja luettavaksi tarkoitettua Väli-aika-nimistä lehteä, josta voi poimia itselleen pientä knoppitietoa esityksistä, mainostetaan ja nostetaan nostonarvoisia asioita teatterissamme. Lippumyymälä palvelee asiakkaita ennen esitystä ja sieltä voi käydä kysymässä mieltä askarruttavia asioita. Naulakkohenkilökunta on vastaanottamassa takit ja keräämässä naulakkomaksut. Naulakkohenkilökunta on nuorta, nopeaa ja ystävällistä. Asiakkaita palvelee aulatiloiissa myös asiantunteva vahtimestari.

5.2 Yleisöltä palautetta palveluista kyselyin ja keskustellen

5.10.2017 teetettiin Seinäjoen kaupunginteatterin ”Yksi mies, kaksi pomoa” -näytelmän väliajalla asiakkaille pieni kysely palveluista lomakkeen muodossa (liite 1). Asiakkailta oli myös mahdollisuus jäädä esityksen jälkeen teatterin aulaan keskustelemaan teatterin johtajien kanssa ja antamaan palautetta. Tilaisuuden nimi oli ”Sano se suoraan”. Kyselylomakkeeseen vastasi 16 asiakasta ja nämä samat ihmiset osallistuivat myös esityksen jälkeiseen tilaisuuteen. Vastaajista 63% oli naisia. Vastaajat olivat syntyneet

vuosien 1955 ja 2000 välillä. Tämän tutkimuksen kohderyhmään, 40-60-vuotiaat naiset, kuului vastaajista ainoastaan 4 hlöä. Kyselyssä kysyttiin vastaajilta arviota teatterin seuraavista palveluista: NetTicketin lipunmyynnistä, lippukassan palveluista, naulakko-palveluista, WC-tiloista, vahtimestarin palveluista ja ravintolan palveluista. Arviot annettiin numeroilla yhdestä viiteen. Numero 1 oli heikko, 2 oli tyydyttävä, 3 tarkoitti ettei vastaaja osaa sanoa, 4 oli hyvä ja 5 oli erinomainen. Lisäksi vastaajia pyydettiin antamaan vapaamuotoista palautetta. Kehittämistyön tekijä oli itse estynyt pääsemään tilaisuuteen, joten ohjeistusvaiheessa oli unohdettu painottaa, että kyselyä ja tilaisuutta ei tarvitse tehdä yksille ja samoille henkilöille, vaan tärkeintä olisi saada mahdollisimman paljon osallistujia kyselyyn ja tilaisuuteen.

Kyselyssä oli mahdollista nimetä myös jokin muu palvelu ja antaa sille arvosana. Peräti 32% vastanneista oli nimennyt tähän kohtaan itse esityksen. Annettujen arvosanojen keskiarvo esitykselle oli 4,8. Kaikista annetuista arvioista esityksen jälkeen toiseksi parhaimman arvion sai ravintolan palvelut (keskiarvo 4,67). Sitten tulivat vahtimestarin- ja naulakkopalvelut (keskiarvo 4,5), lippukassan palvelut (keskiarvo 4,46) ja viimeiseksi WC-tilat (keskiarvo 4,4). Kokonaisarvosanaksi palvelut saivat keskiarvon 4,6, joka on arviointiasteikolla lähellä erinomaista. Peräti 9 vastaajaa ei antanut NetTicketin lipunmyynnille minkäänlaista arviota ja 3 ei osannut antaa arviota. Ainoastaan 4 ihmistä antoi arvionsa NetTicketin lipunmyynnistä ja se sai keskiarvosanaksi 3,86. Tämä oli ainut arvosteltava palvelumuoto, joka sai arvioksi alle nelosen. Vapaata palautetta annettiin siitä, että lippujen hinnat voisivat olla hiukan halvemmat, esitystä keuhuttiin hauskaksi ja huomionarvoisena lisänä keuhuttiin sitä, miten näytelmässä otettiin myös yleisö mukaan. Peräti 56% vastanneista antoi yhteystietonsa mahdollista lisäyhteydenottoa tai palautteen antoa ajatellen.

Keskustelutilaisuudessa "Sano se suoraan" 5.10.2017, "Yksi mies, kaksi pomoa" -esityksen jälkeen, kannustettiin yleisöä antamaan teatterille palautetta ja ideoita. Keskustelun oli tarkoitus edetä vain avustavin kysymyksin ja antaa asiakkaiden olla äänessä. Etukäteen mietittyjä kysymyksiä olivat esimerkiksi mitä asiakkaiden unelmien teatteri-iltaan kuuluu tai voisi kuulua. Asiakkaita pyydettiin kuvailemaan jokin hetki tai tilanne, kun he ovat tunteneet olonsa todella kuninkaalliseksi, huomioiduksi ja palvelluksi, kertomaan mitkä asiat ovat heille tärkeitä heidän ruokaillessaan ravintolassa ja kuvailemaan millainen on heidän mielestään onnistunut vapaa ilta.

Nuoremman yleisön mielikuva teatterista oli, että teatteri on enemmän vanhempien paikka. He olivat kuitenkin tyytyväisiä hauskaan, juuri näkemäänsä farssiin ja pohtivat, että jos he tietäisivät, että teatterissa voi olla tällaisia hauskoja esityksiä, niin he voisivat tulla useamminkin teatteriin. Joku oli sitä mieltä, että teatterivierailuja olisi hyvä järjestää koulun kautta, niin porukka voisi lähteä paremmin mukaan. Hauskat ja jännittävät esitykset kiinnostavat, mutta eivät nuoret draamaakaan pois sulje. Joku vanhemmista asiakkaista kertoi, että hänen nuoret lapsensa olivat pari vuotta sitten kiinnostuneet brittihuumoria sisältävästä lyhyestä, huumoripitoisesta, matalan kynnyksen esityksestä, ja hän pohti, että olisiko teatterissakäynti helpompaa, jos se voisi olla vähän lyhyempi pistäytyminen eikä monen tunnin juttu. Nuoret olivat koulussa miettineet toiveita teatterille ja moni oli maininnut tai toivonut, että olisi kiva, jos näytöksiä olisi päiväs-aikaan ja teatteri voisi järjestää muitakin kuin pelkkiä näytöksiä, jotta teatteri tulisi tutuksi, niin näyttelijät kuin talo. Teatterin tekemä video, jossa näyttelijä Janne Kataja esittelee pikakelauksella teatteritaloa ja kulissien takaista maailmaa, sai kiitosta.

Vanhempi mieshenkilö kertoi kiertävänsä ja etsivänsä isoltakin alueelta teatteriesityksiä, missä on iloa ja rempseätä huumoria. Hän kertoi, että siitä saa itselleen voimaa. Mies on katsonut myös todella hienoja, mutta hirveän surullisia esityksiä. Humoristinen ja ilontäyteinen esitys saa kielenkannat liikkeelle ja hän on varma, että tästä lähtee kymmenen positiivista kommenttia jokaiselta asiakkaalta eteenpäin ja kannustaa lähemään teatteriin.

Ravintolassa syömisessä tärkeänä pidettiin viihtymistä ja sitä, että ruuan tulee olla hyvää, jos kerran ravintolassa syödään. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että aika ravintolassa ei kuluisi vain odottamiseen. Ruokalistat olisi oltava valmiina pöydissä odottamassa ja kun asiakas on ruokansa syönyt, hän haluaisi maksaa myös laskunsa pian, ettei laskua tarvitse odottaa liian pitkään.

Mitä kaikkea onnistuneeseen teatteri-iltaan kuuluu ja mitä muita palveluja teatterissa voisi olla? Eräs mieshenkilö mainitsi, että ennen tätä kyseistä brittihuumoriesitystä olisi voinut olla tarjolla esimerkiksi *fish and chips* ja olut. Hän toivoi, että esitykseen ja sen henkeen voisi yhdistellä erilaisia asioita. Hän lähti myös miettimään, mitä seinällä olevan trilleriesityksen mainonnan yhteyteen voisi liittää kaveriksi.

Eräs tilaisuuteen osallistunut mieshenkilö mainitsi, miten jossain elokuvassa oli haluttu tuoda näytelmän tunnelma osaksi katsomoa ja siellä olemisen elämystä. Täytyykö teatterikatsomon olla niin pyhä ja normeja noudattava, että sinne ei esim. saa tuoda olut-tuoppia mukanaan. Eräässä elokuvassa, joka sijoittuu yökerhoon, haluttiin, että yleisö kokee olevansa osa elokuvan illuusiota ja katsomoon sallittiin esim. juomien tuominen.

Keskustelutilaisuuden aikana kaivattiin myös edullisempia lippuja puolta tuntia ennen esitystä, mikäli esityksessä on tilaa sekä konsertteja. Eräs asiakas toivoi, että teatteriin olisi olemassa perhelippuja muillekin kuin pikkulapsiperheille. Teatteriin pitäisi saapua pienemmässä tai isommassa ryhmässä, jotta ryhmän kesken voitaisiin myöhemmin keskustella ja jakaa kokemuksia esityksestä. Yksi asiakas oli laittanut merkille teatterin ohjelmistoesitteen ja miten se ”puhui puolestaan”. Hyvän näköinen esite ja kannessa tunnettu henkilö olivat vedonneet tähän asiakkaaseen.

5.3 Dokumenttianalyysiä asiakkaiden antamasta palautteesta Facebookissa

Seinäjoen kaupunginteatteri saa paljon myös suoraa spontaania palautetta mm. sähköpostin, Googlen ja Facebookin kautta. Tässä muutamia huomioita minkälaista palautetta asiakkaat ovat oma-aloitteisesti antaneet teatterimme palveluista Facebookissa. Facebookin viestien kautta asiakkaat lähestyvät Seinäjoen kaupunginteatteria lähinnä erilaisin kysymyksin. Viimeisen vuoden aikana tuli 50 yhteydenottoa. Viestit sisälsivät lähinnä kysymyksiä ja huomioita. Vain kaksi viesteistä oli asiakaspalautetta ja ne olivat positiivisia. Facebookin viestien kautta ei saavu palautetta, toiveita ja kehitysehdotuksia liittyen ohjelmistovalintoihin. Suurin osa viestittelijöistä on naisia (86%). Suurinta osaa kysymyksistä ja pyynnöistä yhdistää yksi asia, lipunmyynti. Suurimpina kontaktin aiheina asiakkaat haluaisivat varata Facebookin viestien kautta lippuja. Myös erinäisiä kysymyksiä lippujen hintoihin ja etenkin alennushintaisiin lippuihin tulee paljon. Muuten asiakkaat tiedustelevat lipunmyyntiin liittyen vapaita tai vapautuvia lippuja, maksutapoja, lippupaketteja, lahjakorttiasioita, nettikauppaneuvoja ja yritysmyyntiin liittyviä kysymyksiä. Seinäjoen kaupunginteatterin Facebook-sivu lähettää heti automaattisen viestin asiakkaalle, jossa kerrotaan, että hänelle pyritään vastaamaan mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään seuraavana arkipäivänä ja että teatteri ei vastaanota lippuvarauksia Facebookin kautta.

Muut viestien kautta tulleet kysymykset koskivat lähinnä informaatiota tai sen löytämättömyyttä, kesto, ikäraja ja niin edelleen, sekä pukuvuokraustoimintaa. Seinäjoen kaupunginteatterissa on toiminut takavuosina pukuvuokraamo, mutta se lakkautettiin henkilöstön resurssipulan vuoksi sekä siksi, että vaikka teatterista pukuja paljon löytyykin, ei niistä voi vuokralle antaa kuin murto-osan hankalan pukuhuollon ja tekijänoikeuksien vuoksi.



Kuva 10: Seinäjoen kaupunginteatterin arvostelut Facebookissa (19.1.2018)

Facebookin käyttäjät ovat arvosteluissaan antaneet Seinäjoen kaupunginteatterille 1-5 tähdestä peräti 4,5 tähteä. Arvostelun yhteydessä on mahdollista jättää samalla myös kommenttinsa. 199:stä tähdestä palveluita tai muuta kuin ohjelmistoa koskevia kommentteja oli mukana ainoastaan 14:sta arvioinnissa (7%). Negatiivista palautetta annettiin vanhentuneesta informaatiosta, narikan maksullisuudesta ja siitä, että väliaika kuluu ravintolan jonossa. Positiivista palautetta annettiin puitteiltaan upeasta teatterista, ystävällisestä ja asiantuntevasta asiakaspalvelusta, myös esityksen ulkopuolella tapahtuneesta musiikista sekä äänentoistosta.

5.4 Eläytymismenetelmällä selvittämässä unelmien teatterielämystä

Kehittämistyön kohderyhmäksi on määritetty teatterissa paljon vieraileva ryhmä: 40-60-vuotiaat naiset. Eläytymismenetelmään hankittiin vastaajia teatterin lipunmyynnissä asioineista asiakkaista tutkimuksen kohderyhmän mukaisesti. Heiltä pyydettiin kokemuksia teatterin palveluista eläytymismenetelmän avulla. Eläytymismenetelmätutkimukseen haettiin asiakkaita lipunmyyntimme kautta joulukuussa 2017. Asiakaspalvelu-

jat tiedustelivat naispuolisilta asiakkailta kahden viikon aikana heidän ikähaarukkaansa ja mikäli asiakkaan ikä asettui tutkimuksen kohderyhmään sopivaksi, 40-60-vuotias nainen, heiltä kysyttiin halukkuutta osallistua kehittämistyöni tutkimukseen. Asiakkaalle kerrottiin, että tutkimuksessa on tarkoitus kerätä asiakkaiden ajatuksia siitä, millaisessa teatterissa asiakkaat haluaisivat asioida ja oleskella ja millainen on heidän unelmiensa teatterielämys ja että tutkimus tultaisiin suorittamaan sähköpostilla. Tutkimuspyyntö ja kehyskertomus lähetettiin 37 hlölle, joista 7 vastasi.

Tutkimukseen osallistuville kerrottiin ensin lyhyesti, millainen tutkimusmenetelmä eläytymismenetelmä on. Eläytymismenetelmään osallistuville asiakkaille kerrottiin, että heidän oli tarkoitus kirjoittaa kehyskertomuksen aiheesta suunnilleen yhden paperiarkin verran ja aikaa kirjoittamiseen olisi noin 15 minuuttia. Kirjoituksen sai kirjoittaa joko suoraan sähköpostin tekstikenttään tai sähköpostin liitteeksi. Asiakkaita pyydettiin kirjoittamaan rennosti eläytyen ajatuksenvirtaa, koska tärkeintä kirjoituksessa olisi sisältö ja ideat. Vastaajia kehoitettiin eläytymään kehyskertomukseen omana itsenään, mutta tapahtumat tuli sijoittaa lähitulevaisuuteen. Lisäksi kysyttiin taustatiedoksi vastaajan sukupuoli ja ikä. Tällä varmistettiin, että vastaajat kuuluivat varmasti tutkimuksen kohderyhmään. Vastausprosentin kasvattamiseksi luvattiin myös, että kaikkien kirjoitusten lähettäneiden kesken tultaisiin arpomaan teatterielämys kahdelle.

Asiakkaille jaettiin kehyskertomus:

Kuvittele, millainen olisi sinun unelmien teatterielämyksesi?

Mieti mistä elämyksesi alkaa ja mihin se loppuu? Kuvittele kenen kanssa sen koet, millaisessa paikassa sen koet ja mitä se pitää sisällään? Kuvittele millaisia palveluita siihen kuuluisi jne.? Mikä tekisi elämyksestäsi unelmien elämyksen? Kuvaile asioita esimerkein ja tarvittaessa yksityiskohdin.

Kirjoita tekstisi otsikolla: "Unelmien teatterielämykseni ja mitä se pitäisi sisältää"

Eläytymismenetelmän avulla kerätty aineisto analysoitiin keräämällä kirjoituksesta esiinnousseita asioita ja teemoja yhteen. Näin saatiin aikaan kokonaisnäkemyks. Kyseessä on laadullinen tutkimus, joten analyysissä ei keskitytty vastausten määriin. Tässä puretuista vastauksista koostettu yhteenveto tarinan muodossa:

Asiakkaiden kirjoitusten pohjalta koostettu unelmien teatterielämys

Unelmien teatterielämys alkaisi asiakkaittemme mukaan vinkistä hyvästä näytelmästä, lippujen varaamisesta ja siitä odotuksesta, milloin teatteriesitys koittaa. Odotus juhlan tunnusta ja arjesta irti otosta. Asiakas haluaa saapua teatteriin hänelle sopivana ajan-kohtana. Valmistautumiseen kuuluu huolellinen pukeutuminen ja parfyymi, jota saa käyttää enää harvoin juuri missään. Asiakas on varannut ja maksanut väliajalle tilaamansa leivoskahvit ja avecin jo etukäteen, sillä ravintolan pitkät jonot eivät houkuttele häntä. Elämykseen kuuluu nauttia jotain syötävää ja juotavaa.

Etukäteen asiakas on saanut hyvän ennakkoinfon ja opastuksen: mihin pysäköidä auto, mitä pysäköinti maksaa, montako tuntia kiekolla voi pysäköidä, mihin bussin voi pysäköidä, miten asemalta pääsee teatterille ja miten pitkä matka sinne on. Teatteri on sujuvasti tavoitettavissa ja sinne on helppo kulkea. Mikäli asiakas on saapumassa teatteriin kauempaa, on liput kätevä ostaa netistä. Muuten asiakas tahtoo vierailla lippulukulla, jossa on hyvä, iloinen, kokenut ja osaava asiakaspalvelu. Lipunmyyjä osaa antaa sisäpiiritietoa esityksestä ja hänellä on olemassa vastaus kaikkeen. Lipunmyyjän suosituksen johdosta asiakas ostaa lipun toiseenkin esitykseen. Hyvän palvelun jälkeen asiakas kokee olevansa osa ”meidän teatteria”.

Teatterielämys ei ole täydellinen ilman seuraa: puolisoa, ystävää, perhettä tai pienehköä samanhenkistä seuruetta. Hyvässä seurassa voi kokemuksen jakaa. Saavuttaessa teatteriin vastaanottaa asiakasta ovien läheisyydessä palavat valot tai ulkotulet, vahtimestari avaa asiakkaalle oven juhlaan ja toivottaa tervetulleeksi teatteriin. Naulakopalvelu on sujuvaa. WC:t ja hissi toimii ja teatteriesitystä odotellessa katsellaan mitä muuta mielenkiintoista teatterista oikein löytyykään. Ennen katsomoon menemistä asiakas tahtoo tarkastaa paikkakartasta jo etukäteen istumapaikkansa sijainnin. Hän tahtoo istua mahdollisimman keskellä katsomoa. Häntä ei kiinnosta ainoastaan esitys, vaan myös sen tekninen toteutus ja henkilökunta esityksen takana. Miten taika oikein toteutetaan?

Väliaika on hiukan pidempi ja esitys voi jopa kestää hiukan pidempään. Se vain lisää elämyksen tuntua. Esityksen tulee naurattaa, itkettää ja ennen kaikkea koskettaa. Se vie mennessään arjesta elämyksen tilaan, yllättää ja pysäyttää. Esityksen päätteeksi yleisö taputtaa seisaaltaan. Se tuntuu asiakkaastakin juhlaan. Aulassa ennen teatterista poistumista saapuu yksi näyttelijöistä tapaamaan vielä yleisöä. Unelmien teatte-

rielämys päättyy seurueen kanssa yhdessä pidettyyn parlamenttiin, jossa ruoditaan läpi jokainen yksityiskohta ja asia esityksestä ja asiakas ”laskeutuu sfääreistä takaisin arkielämään”. Muisto, joka esityksestä muotoutuu, jää mieleen pitkiksi ajoiksi ja houkuttelee tulemaan uudelleen teatteriin.

5.5 Seinäjoen kaupunginteatterin palvelupolku

Palvelupolku eli asiakaspolku ilmaisee visuaalisesti asiakkaan havaintoja ja kokemuksia palvelunkäytön eri vaiheissa. Polku kuvaa kronologisesti asiakkaan etenemistä palvelun parissa. Teatterissa palvelupolun osia ovat esim. lipunostotilanne, naulakko-, vahtimestari- ja ravintolapalvelut jne. Näitä vuorovaikutuksellisia tilanteita kutsutaan kontaktipisteiksi, joiden kuvauksista asiakaspolku muodostuu. Asiakaspolku on syytä rajata hyvin etukäteen mistä mihin polkua kuvataan muistaen hyvin sen mitä osaa palvelukokemuksesta tahdotaan kokeilun avulla ymmärtää. (Hassi, Paju & Maila 2015, 146). Olen rajannut palvelupolun kuvauksessa elämyksen alkamaan siitä, kun asiakas saa jostain tietoonsa teatteriesityksestä päättyen esityksestä seuraavaan päivään. Itse teatterin aikaisen palvelupolun olen rajannut alkamaan jo siitä, kun asiakas tekee valintansa saapua katsomaan näytelmää ja ryhtyy asianmukaisiin tarvittaviin toimiin. Teatterielämyksen aikainen toiminta taas päättyy tässä palvelupolun kuvauksessa siihen, kun asiakas lähtee teatterin pihalta pois kohti seuraavaa kohdetta. Palvelupolun kuvauksessa on käytetty lähdeaineistona eläytymismenetelmän kautta saatuja kirjoituksia, Facebookin kautta saatuja viestejä, henkilökunnan haastatteluista, asiakaskyselyä ja yleisötilaisuutta ”Sano se suoraan”.

Kuvaan Seinäjoen kaupunginteatterin palvelupolkua erittelemällä asiakkaan vaiheet kolmeen osaan: ennen palvelua, palvelun aikana sekä palvelun jälkeen. Palvelupolun kuvaukseen olen liittänyt mukaan myös asiakkaan odotuksia. Palvelupolkuun on kuvattu koko Seinäjoen kaupunginteatterin teatterielämys siten, että siitä on poistettu itse teatteriesitys. Esityksen paikka on kuitenkin mallinnettu polulle, mutta sen sisältöön ei tässä tutkimuksessa paneuduta, vaan esitys on tietoisesti rajattu tutkimuskysymyksen mukaisesti palvelupolun ulkopuolelle.

Asiakas hakee teatterielämykseltä mm. apua kulttuurinälkäänsä, irtautumista arjesta, ajanvietettä ja juhlaa. Asiakkaalla voi olla erityinen kiinnostus esityksen aihetta kohtaan

ja hän odottaa, että teatterielämys herättää hänessä vahvoja tunteita ja antaa ajattelun aiheita myös jälkeen päin.



Kuva 11: Pauli Hanhiniemi esittelee Seinäjoen kaupunginteatterin "Tästä asti aikaa" -musikaalin julistetta. Kuvaaja: Markko Heinonen

Ensimmäiseksi asiakas saa jostain vinkin teatterielämyksestä. Hän näkee joko mainontaa lehdessä, netissä, sosiaalisessa mediassa tai ulkomainoksissa. Asiakas saattaa seurata jo valmiiksi Seinäjoen kaupunginteatterin nettisivuja, Facebookia, YouTube-kanavaa, Instagram- tai Twitter-tiliä. Hän on saattanut lukea lehdestä jutun esityksestä, saada käsiinsä kaupasta tai suoraan kotiin postitettuna teatterin ohjelmistoesitteen tai parhaimmassa tapauksessa hänen tuttavansa on suositellut esitystä.



Kuva 12: Mitä asiakas tekee tai miettii ennen teatteriin saapumista?

Asiakas on tehnyt päätöksensä ja valintansa tulla katsomaan Seinäjoen kaupunginteatteriin esitystä. Ensin asiakkaan on tietenkin selvitettävä teatterin esitysaikataulut, oma aikataulu ja vielä vähintään yhden mukaan teatterielämykseen osallistuvan henkilön aikataulut. Tässä kohtaa asiakas saattaa vielä vilkaista varmuudeksi mitä muissa teattereissa tai paikoissa menee, ettei vaan sattuisi katumapäälle tai päällekkäisyyksiä.

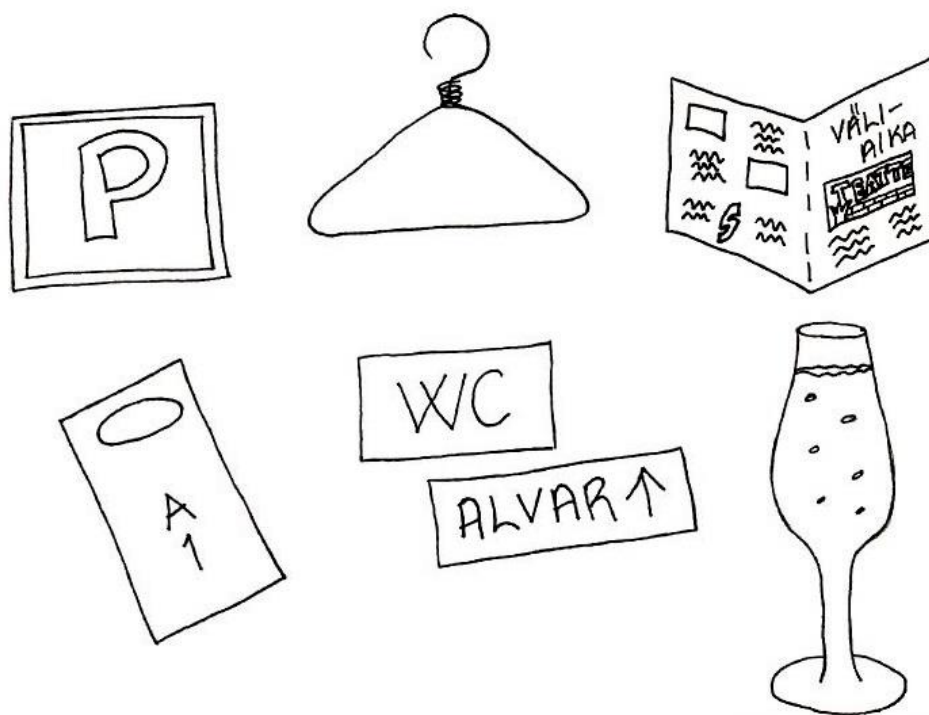
Seuraavaksi seuraa lipun varaus tai ostotilanne. Mikäli asiakas ei ole ottanut esimerkiksi omista tai ystäviensä menoista selvää, hän saattaa varmuuden vuoksi ensin vain varata liput esitykseen, jotka hän voi sitten tarvittaessa muuttaa tai perua. Tämä palvelu ei maksa asiakkaalle mitään. Varaus peruuntuu automaattisesti, mikäli asiakas ei sovittuun päivämäärään mennessä ole lunastanut itselleen lippuja.



Kuva 13: Seinäjoen kaupunginteatterin myyntineuvottelijat Sirpa Soini ja Maria Pajula-Ikka valmiina vastaanottamaan lipunostajia. Kuvaaja: Anna Valtari

Asiakkaalla on useampi mahdollisuus lippujen ostamisessa. Joko hän saapuu paikalle teatteriin varaamaan ja ostamaan liput tai hän soittaa lipunmyyntimme palvelunumeroon tai hän ostaa lippunsa jostain NetTicketin toimipisteestä tai NetTicketin verkkosivuilta.

Asiakkaalla on halutessaan mahdollisuus tehdä väliaikatarjoiluistaan varaus etukäteen joko soittamalla teatteriravintola Fazeriin, tilaamalla tarjoilut Fazerin nettisivujen kautta tai käymässä paikan päällä. Jokaiseen esitykseen on tarjolla myös valmiiksi paketoitu tuote VIP-paketti, joka sisältää teatterilipun lisäksi naulakkopalvelut, väliaikatarjoilun ja liput teatteriin. Lopulta asiakas lunastaa teatteriesityksen liput itselleen ennen esitystä. Tässä välissä moni, varsinkin naispuolinen, ihminen käyttää aikaansa valitsemalla itselleen teatteriesitykseen soveltuvat vaatteet ja joku saattaa jopa hankkia kaupasta ihan uudet. Jotkut asiakkaat varaavat kampaajan ja aika moni varaa itselleen pöydän ravintolasta, jossa vierailevat ennen esitystä tai sen jälkeen.

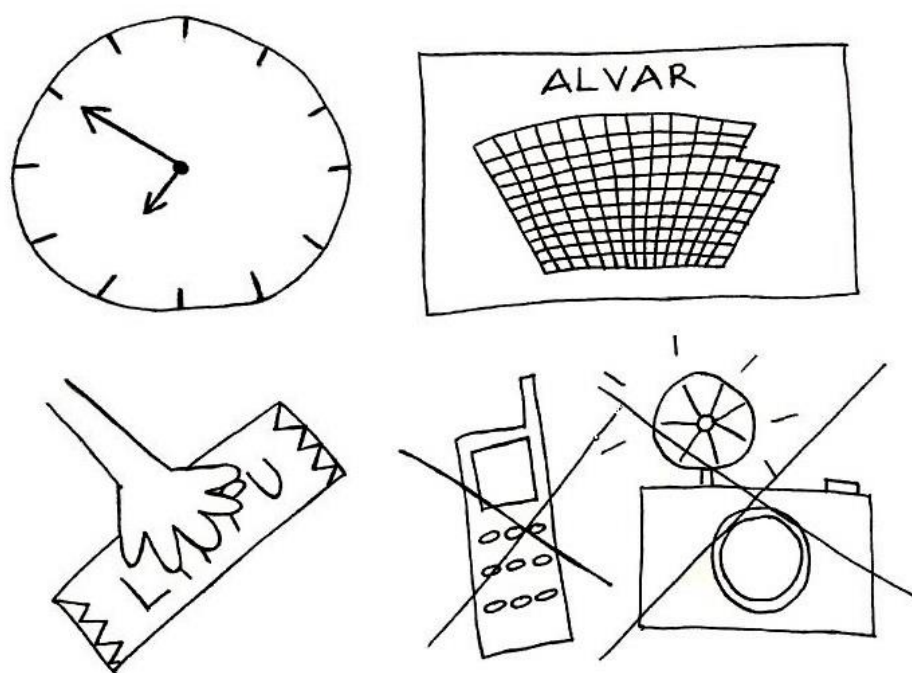


Kuva 14: Asiakkaan kontaktipisteitä teatterissa

Asiakas lähestyy Seinäjoen kaupunginteatteria ja hän saapuu sinne yleensä omalla autollaan. Autolle täytyy löytää pysäköintipaikka. Tämä ei olekaan tällä hetkellä kovin helppoa etenkin päiväsaikaan, sillä pysäköintipaikat ovat virastojen työntekijöiden käytössä ja pysäköintipaikkoja on jouduttu osin poistamaan väliaikaisesti viereisten virastorakennusten remonttien vuoksi. Teatteri sijaitsee aivan Seinäjoen keskustassa, joten sinne on helppo saapua myös kävellen, pyörällä, taksilla, bussilla tai vaikkapa junalla.

Kun asiakas astuu sisään Seinäjoen kaupunginteatterin ovesta hän saattaa käydä vielä lunastamassa lippunsa lippukassalta, mikäli hän ei ole vielä lippua tähän mennessä lunastanut. Asiakas vie takkinsa naulakkoon, jossa naulakkohenkilökuntamme palvelee asiakasta, perii takista maksun ja ojentaa hänelle narikkalapun. Naulakkohenkilökunta ottaa vastaan myös esiintyvälle työryhmälle osoitetut mahdolliset lahjat ja kukat, jotka toimitetaan loppukiitoksiin. Naulakon yhteydessä on myös myynnissä muutamia yksittäisiä ruusuja.

Sitten asiakkaalla on monta mahdollisuutta mitä hän teatterissa tekee ja alkaa katseellaan kartoittaa tilaa, jolloin tila ja sen kyltitys nousevat tärkeään merkitykseen. Joku saattaa hakeutua vessaan, joku tarkastelee seinillä olevia kuvia, mainoksia jne. Joku tahtoo varata ja/tai maksaa väliaikatarjoilunsa, joku tilaa ravintolasta syötävää tai juotavaa itselleen jo etukäteen ja joku on löytänyt luettavakseen asiakkaille tehdyn Väliaika-lehden.

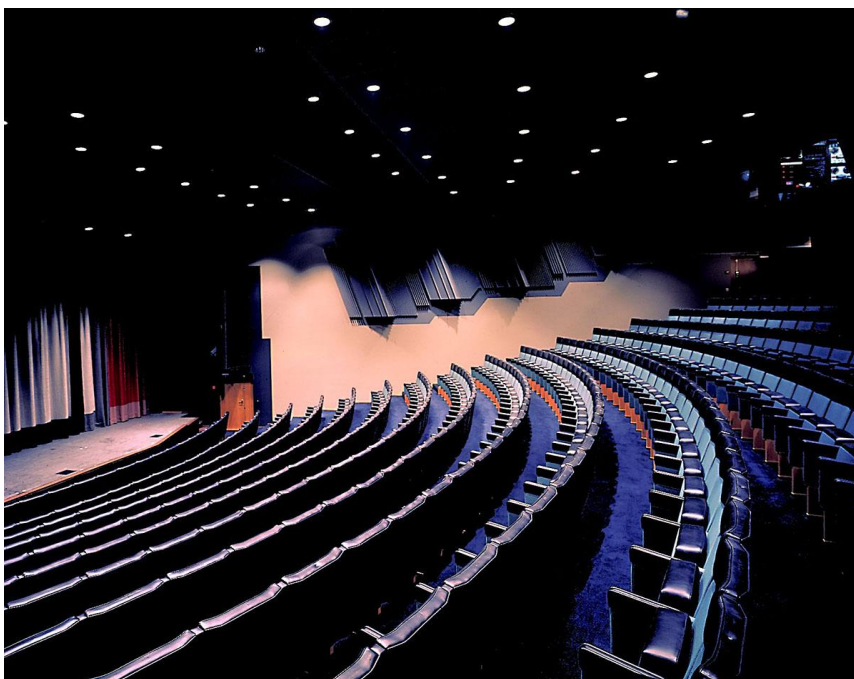


Kuva 15: Juuri ennen esitystä huomioitavia asioita

Pikkuhiljaa kellon lähestyessä esityksen alkamisaikaa, alkaa asiakas siirtymään kohti esityssalia. Hän hakee katseellaan opasteita, kelloa, kiipeää ehkä portaita tai käyttää hissiä. Saattaa asiakas kaivata etukäteen myös istumapaikkakarttaa hahmottaakseen tulevan tilan paikkansa paremmin. Mikäli esitys on Elissassa, Verstaalla tai Aino-näyttämöllä, joissa ei ole etukäteen merkittyjä ja myytyjä istumapaikkoja, asiakas menee jonottamaan saliin pääsyä jo hyvissä ajoin ennen esityksen alkua varmistaakseen hyvät paikat katsomossa.

Järjestäjä soittaa kelloa ja tekee kuulutuksen, että esitys on pian alkamassa ja katsomon ovet avataan. Asiakas näyttää ovella lippunsa vahtimestarille, joka tarkastaa sen

ja opastaa tarvittaessa asiakkaan oikealle paikalleen katsomoon. Asiakkaan omalle paikalleen pääsemistä helpottavat askelvalot, porraskaide ja jokaisen rivin päässä lampulla varustettu rivimerkki. Lisäksi jokaisen penkin selkänojan päällä on paikkanumero. Aulatiloissa soitetaan kelloa vielä viisi ja kolme minuuttia ennen esityksen alkamista, jotta kaikki asiakkaat ovat asiasta varmasti tietoisia. Ennen esitystä järjestäjä tekee vielä salissa kuulutuksen, tai se toistetaan nauhalta, jossa hän pyytää sulkemaan matkapuhelimet ja muistuttaa, että esityksen kuvaaminen ja kaikenlainen tallentaminen on kielletty. Katsomon valot sammuvat ja asiakas pääsee nauttimaan teatteriesityksestä.



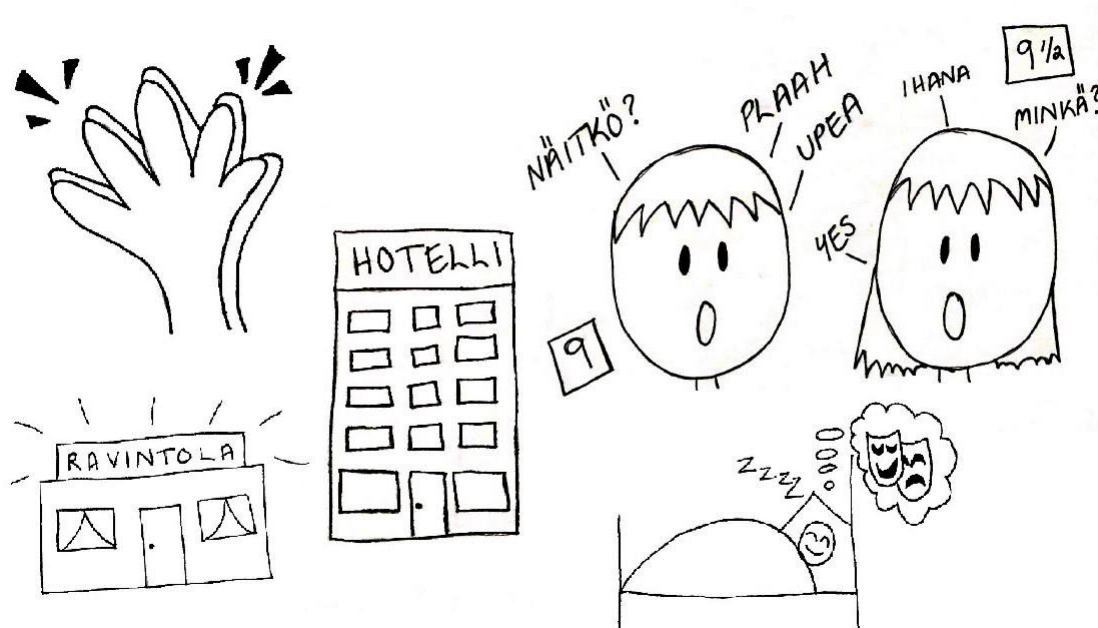
Kuva 16: Seinäjoen kaupunginteatterin Alvar-salin katsomo. Kuva: Seinäjoen kaupunginteatteri

Koittaa esityksen väliaika ja katsomon valot jälleen syttyvät. Jälleen asiakkaalla on monta vaihtoehtoa mitä hän tekee väliajalla. Katsomo pyritään tyhjentämään ihmisistä aina väliajaksi, jotta tila saataisiin tuuletettua ja usein väliajalla on myös tiedossa näyttämökuvan vaihto. Joskus joku jää katsomoon istumaan. Moni suuntaa kulkunsa ensin vessaan, joita on sekä ylä- että alakerrassa.

Osalla katsojista on etukäteen varattuna tarjoilut väliajalle ja he lähtevät valmiiksi katettuun pöytänsä niitä nauttimaan. Ravintola palvelee sekä ylä-, että ala-aulessa. Pöytävarauskartat löytyvät ravintolahenkilökunnalta. Aika moni ei ole halunnut tehdä väliajalle varausta etukäteen, joten he menevät jonottamaan ravintolan tiskille saadakseen

juotavaa tai syötävää. Joku lähtee ulos polttamaan savukkeen. Ennen kuin huomataan, väliaika on jo loppumassa. Väliaika kestää 20 minuuttia. Järjestäjä soittaa jälleen kelloa ja kuuluttaa, että esitys jatkuu pian ja hän pyytää asiakkaita siirtymään katsomoon. Asiakas palaa takaisin paikalleen. Katsomon valot sammuvat ja asiakas saa jälleen nauttia esityksestä.

Esitys päättyy ja asiakkaat taputtavat esittävälle työryhmälle osa seisaallaan, osa istuen, osa alkaa jo poistumaan katsomosta. Suurin osa asiakkaista kävelee suorinta tietä naulakolle, ojentaa narikkalapun ja saa takkinsa takaisin. Palvelu on nopeaa. Osa käy vielä vessassa. Hyvin pian aulatilat ovat tyhjät ja asiakkaat ovat siirtyneet ulos teatterista, osa tupakalle, osa parkkipaikalle ja kaikki valmiina siirtymään seuraavaan kohteeseen.



Kuva 17: Yhtä kokemusta rikkaampana. Esitys täytyy purkaa jotenkin.

Esityksen jälkeen asiakas matkustaa hyvin usein joko kotiinsa, hotelliin, junaan tai lähtee jatkamaan iltaansa johonkin ravintolaan tai kuppilaan. Vietettiin ilta missä tahansa asiakas purkaa näkemänsä teatteriesityksen joko kanssakatsojiensa kanssa tai tahtoo jakaa kokemuksensa sosiaalisessa mediassa. Osa menee syömään, osa juomaan, osa nukkumaan. Teatteri saattaa joskus myös jakaa esityksestä kuvia sosiaalisessa mediassa, jolloin asiakas voi vielä teatterista poistuttuaan samaistua kokemaansa tunnelmaan. Elämys on päättynyt ja paluu arkeen on tapahtunut.

Joskus teatteri lähettää asiakkailleen sähköpostitse tarjouksia muihin esityksiin. Kaikki asiakkaat saavat jossain vaiheessa vierailunsa jälkeisessä tulevaisuudessa markkinointipostia tai sähköpostia.

6 Kehittämisehdotuksia ja -kokeiluja palvelupolun asiakaspisteisiin

Palvelupolun mallintamisella saatiin Seinäjoen kaupunginteatterissa esiin asiakaskokemuksen kriittisiä pisteitä, joita olivat alkuinformaatio, lipunmyynti, saapuminen teatteriin, vahtimestari, aulapalvelut sekä ravintolatoiminta. Kehittämistyön myötä on syntynyt paljon kokeiltavia ideoita, joita on jo aloitettu testaamaan Seinäjoen kaupunginteatterissa ja testaamista tullaan myös jatkamaan. Kehittämisideoiden syntyyn ovat vaikuttaneet kehittämistyön teoria sekä hankittu aineisto. Tähän kappaleeseen olen nostanut joitain isompia kehitettäviä kokonaisuuksia tai asiakaspisteitä ja niihin liittyviä kehitysideoita. Kehittämistyön liitteeksi (liite 4) on koostettu idealistatyypillisesti kaikki ne työn aikana syntyneet loput ideat, joita ei nostettu erityisesti tässä työssä esiin, mutta joita ei missään nimessä kannata heittää romukoppaan, vaan kaivaa ne joskus myöhemmin esiin. Kehitettävää on niin paljon kuin vain itse tahtoo. Kaikkea ei voi eikä kannatakaan kokeilla, vaan jotkut asiat vaativat useita prosessi- ja kehittelykierroksia, ennen kuin ne saavat lopullisen muotonsa.

6.1 Räätelöidyvät jälkimarkkinointikirjeet asiakassuhdetta ylläpitämässä

Jälkimarkkinoinnilla tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla asiakkuutta pyritään hoitamaan ostotapahtuman jälkeen. Saavutetut asiakassuhteet ovat huomattavasti edullisempia ylläpitää, kuin hankkia aivan uusia. Jälkimarkkinoinnilla voidaan saavuttaa lisämyyntiä, saada palautetta ja saada asiakas tuntemaan itsensä arvostetuksi. (Asiakashaku, viitattu 22.1.2018). Seinäjoen kaupunginteatterissa ei tehdä tällä hetkellä juuri lainkaan jälkimarkkinointia.

Yksi kokeiltava idea voisi olla esimerkiksi näytelmän työryhmän kiitosvideoviesti, joka lähtisi esityksen jälkeen illan asiakkaille sähköpostilla. Viestissä kiitettäisiin, muistutettaisiin tai suositeltaisiin samalla seuraavaa elämystä. Viestissä voitaisiin myös nostaa esiin näyttelijät roolihahmoissaan ja raottaa jotain kulissien takaa. Suosittelussa voitai-

siin huomioida asiakkaan aikaisempi mieltymys ”tämän näytelmän katsoneet ovat tilanneet liput myös tähän näytökseen” tai ”tämä näytelmä on saman ohjaajan tuotantoa kuin mitä kävit viimeksi katsomassa”. Nämä sähköiset jälkimarkkinointitoimet edellyttävät asiakasrekisterimme ja lipunmyynnin järjestäjän ohjelmistoilta sellaisia ominaisuuksia, joita se ei nyt pysty tarjoamaan. Asiakastietojen täytyy keskustella jälkimarkkinointia tekevän ohjelman kanssa tiiviisti, jotta viestien lähetyksestä tulisi mahdollisimman automaattista. Rääätälöidyt jälkimarkkinointiviestit täytyisi siis rakentaa ja lähettää manuaalisesti, joka edellyttää paljon käsityötä. Ehkä jälkimarkkinointitoimet voisi sisällyttää yhden markkinointiosaston työntekijän työnkuvaan ja tehtäviin, jolloin esimerkiksi maanantaisin haettaisiin viikonlopun asiakkaiden tiedot ja laitettaisiin viestit menemään. Jälkimarkkinointiviestin avulla pystyttäisiin myös pyytämään pientä palautetta tai suorittamaan pieniä kyselyjä asiakaspalvelun parantamiseksi.

6.2 Jatkuva seuranta sekä datan keräämistä ja käsittelyä

Asiakkaiden profiilia ja palautetta tulisi teatterissa seurata jatkuvasti ja kyetä vertaamaan tuloksia aikaisempaan tietoon. Henkilökunnan haastatteluista kävi ilmi, että asiakailta kerätään ja saadaan paljonkin palautetta. Saadut tulokset ovat hajallaan eikä niitä enää kaiveta esiin kertakäsittelyn jälkeen. Kysymyksiin ja kerättävään tietoon pitäisi paneutua enemmän, jotta saataisiin käyttökelpoista dataa. Palautteen ja tulosten jako henkilökunnalle tapahtuu nykyisin kiinnittämällä artikkeleita ja tulosteita ilmoitustaululle. Jos tieto olisi kerättyä yhteen paikkaan, ehkä jopa sähköiseen muotoon, dataa pystyisi helposti lukemaan ja seuraamaan myös tulosten kehitystä. Olisiko talossa hyvä olla intra johon nämä asiat kerättäisiin? Koko henkilökuntaa koskettavassa yleiskokouksessa voitaisiin myös käydä läpi kyselyjen tuloksia. Kaiken kaikkiaan Seinäjoen kaupunginteatterissa halutaan saada palautetta, mutta ei ehkä ihan vielä tiedetä, että mistä asioista todella halutaan palautetta, mitä sillä saadulla palautteella pitäisi tehdä ja minkälaisia kysymyksiä kysymällä saadaan tarvittavaa palautetta. Toimintaa on vaikea kehittää, jollei siitä kukaan anna palautetta, mutta jollei ole valmiutta reagoida tai puuttua palautteeseen, on sitä turha edes kysyä. Hirveän helposti teatterissa otetaan se yksi negatiivinen palaute absoluuttisena totuutena ja annetaan sille sitten suhteettoman paljon painoarvoa. Toisessa hetkessä taas saatetaan todeta, että annettu palaute oli vain yhden ihmisen mielipide. Mielipidetypypiseen palautteeseen tulee kiinnittää huomiota vasta kun se tulee useammalta ihmiseltä, mutta selkeät virheet on tietenkin kor-

jattava heti. Voisiko Facebookissa kokeilla asioita tai testata ajatuksia ja tehdä gallupeja?

6.3 Lipunmyyntikanavien, hinnoittelun ja lippujen varauskäytännön kehittäminen

Seinäjoen kaupunginteatterin lippukassalla on asiakkaiden antaman arvion mukaan ensiluokkainen palvelu. Vaikka palvelu saa hyvät arviot asiakkaalta, ei se kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö lipunmyynnissä kuitenkin olisi kehittämisen varaa sekä asiakkaan että teatterin näkökulmasta. Seinäjoen kaupunginteatterin lippujen hinnoittelussa on vaihtoehtoja niin monia, että asiakaskin alkaa mennä vaihtoehtoista sekaisin. Alennuksista löytyy opiskelijaa, eläkeläistä, työtöntä, S-etukorttia, ystävänlippua, ystävänkorttia, avustajaa, henkilökuntahintaa, pikapaikka hintaa, omaisten lipun hintaa, ensi-ilta kutsua hinnalla ja ilman, lehdistöhintaa ja vaikka mitä. Hintoja ja alennuksia on niin monia, että voisi jopa karrikoidusti kysyä, että eikö kukaan tahdo maksaa esityksistä enää täyttä lipunhintaa? Teatteriin saapuviin vierailuesityksiin on olemassa vain yksi lipunhintaa ja asiakkaat ovat asian mukisematta hyväksyneet. Lipunhintojen variaatio aiheuttaa välillä jo asiakkaallekin hämmennystä ja hän yrittää neuvotella vielä jopa päällekkäisiäkin alennuksia. Liian kirjavaa hinnoittelukäytäntöä on yksinkertaistettava. Tämä palvelee sekä asiakasta että teatteria.

Teatteri on varmasti enää niitä ainoita paikkoja, jossa voi veloituksetta perua varauksensa lipun. Liput yleensä myös nimenomaan varataan, eikä niitä makseta heti. Tähän varaus- ja ostopäätöksen kuluu aikaa ja kontaktikertoja todella paljon. Ensin asiakas soittaa ja tiedustella lipunmyyntin, milloin esityksiä on saatavilla ja onko niihin tilaa. 5 minuutin tuumimisen jälkeen asiakas päättää tehdä lippuvarauksen, mutta ei vielä lunastakaan lippuja. Myyntineuvottelija ottaa asiakkaan tiedot ylös. Tietoihin täytyy täyttää asiakkaan nimi, osoite, puhelinnumero ja sähköpostiosoite. Tähän kuluu aikaa toinen 5 minuuttia. Kun asiakas sitten päättää viikon kuluttua saapua lippukassalle lunastamaan liput, kuluu tähän aikaa jälleen vähintään 5min. Tämä kaikki tarkoittaa n. 15min/asiakas. Usein asiakas ostaa useamman lipun kerralla. Kustannuksena tämä myynti on maksanut neljänneksen tuntipalkasta, joka on aika iso kustannus. Pahimmassa tapauksessa asiakas tulee katupäälle myöhemmin, eikä edes lunasta lippua, jolloin tehty 10min työ valuu hukkaan. Lippujen varausjärjestelystä tulisi päästä kokonaan eroon yksittäisten asiakkaiden osalta tai siitä tulee tehdä maksullista. Näin vältetään turhat varaukset tai saadaan ainakin korvaus tästä palvelusta. Koska palvelu on

ollut tähän saakka kokonaan maksuton, tulee muutoksesta asiakkailta ihan varmasti aluksi valituksia. Asia täytyy kääntää siten, että uudessa varauskäytännössä teatterilippu on samalla myös peruutusturva. Normaalisti maksettuja lippuja ei palauteta takaisin, mutta peruutus- ja vaihtoturva kattaisi sisällään myös lunastetun lipun takaisinmaksuturvan.

Facebook-viesteihin lähtee asiakkaalle automaattinen vastaus, joka kertoo, ettei Facebookin kautta voi varata lippuja. Voisiko vastaukseen lisätä vähintään tieto siitä, mistä lippuja voi ostaa. Facebookin kautta tulevien viestien pääasiallinen sisältö koskee lähinnä lipunmyyntiä. Pitäisikö Facebookin viestien seuranta siirtääkin siis tiedottajalta myyntineuvottelijalle? Tai voisimmeko jopa ottaa Facebook-viestit käyttöön uutena myyntikanavana? Ne muutamat muut viestit, joita Facebookiin tulee, voisi sitten ohjata aina myyntineuvottelijalta eteenpäin. Myös nettisivuille ilmestynvä chat-viestipalvelu voisi olla hyvä lisä asiakaspalveluun. Sen kautta tapahtuvassa yhteydenotossa on matala kynnyks ja se voisi vähentää yhteydenottojen määrää puhelimitse sekä tiskillä asiointia. Seinäjoen kaupunginteatterin asiakkaat ostavat edelleen lippunsa pääosin lippumyymälän kautta joko käymällä lippumyymälässä tai puhelimitse, mutta netin kautta myytävien lippujen osuus on ollut viime vuosina selvässä nousussa. Lipunmyyntiä tulisi tarkastella vielä erikseen ihan omana palvelupolkunaan, sillä se sisältää niin monia vaihteita ja vaihtoehtoja.

6.4 Asiakaspalvelun siirto uudelle tasolle ja kanta-asiakkuuden uusi määre

Asiakaspalvelu Seinäjoen kaupunginteatterissa on asiakkaiden arvion mukaan hyvää. Miten siis viedään asiakaspalvelukokemukset vielä askeleen pidemmälle? Seinäjoen kaupunginteatterissa on asiakkaita, jotka etsivät tiedon näytelmästä etukäteen käsiinsä netistä ja tekevät ostoksensa siellä, ja sitten ovat ne, jotka haluavat edelleen henkilökohtaista palvelua. On paljon myös ihmisiä, jotka tekevät paljon ennakkoselvittelyä ja vertailua ennen ostopäätöstä netissä, somessa jne., mutta ostavat kuitenkin lippunsa edelleen asiakaspalvelijalta. (Aalto, 2017). On paljon ihmisiä, jotka ovat sitä mieltä, että tahtoisivat käydä useammin teatterissa, mutta eivät vain jostain syystä saa aikaiseksi varata aikaa ja lippuja. Näitä ihmisiä varten voitaisiin räätälöidä uusi palvelu. Asiakkaalta kysytään, haluaako hän, että teatterista soitetaan hänelle myydäksemme hänelle teatterilippuja ja miten usein. Tieto tallennetaan asiakastietojärjestelmään ja uuden näytelmän tullessa myyntiin, asiakkaalle soitetaan, kerrotaan esityksestä ja myydään

esitykseen liput, väliaikatarjoilut ja naulakkopalvelu eli koko paketti. Myyntitilanne olisi lähinnä samanlainen, kun haluamme tilata hammaslääkärin tarkastuksen säännöllisesti vuosittain. Olemme iloisia tästä puhelusta ja siitä, että saamme maksaa, sillä olemme kokeneet tullemme palveluksi. Puhelu perustuu asiakkaan haluun, että häneen oltai-
siin yhteydessä, todennäköisesti myös kauppa on tällöin hyvin todennäköinen. Palvel-
lun olon jälkeen asiakas suosittelisi todennäköisesti palvelua ystävilleen. Puhelun jäl-
keen asiakkaan lokiin kirjataan tieto, milloin asiakas on kontaktoitu ja johtiko se myyn-
tiin. Eräskin asiakas oli lähettämässään palautteessa erittäin iloinen saamastaan lisä-
myynnistä ja muistutuksesta ja totesi, että: ”Asia oli ollut mielessä, mutta eipä ollut tullut
vain aikaiseksi vielä lippuja tilata. Mutta nyt on tilattu :-). Kiitos ystävällisestä muistutuk-
sesta!” Näille uusille kanta-asiakkaille voisi olla olemassa edelleen lippujen varauspal-
velu. Pitäisikö lippukassan puhelinnumeron olla ennemminkin nimeltään asiakaspalve-
lu? Ohjaisiko nimenmuutos enemmän lipunostosoiottoja lipunmyyntikumppanillemme
NetTicketille ja teatterin omien myyntineuvottelijoiden resursseja vapautuisi enemmän
myynnin tehostamiseen.

6.5 ”Tästä asti aikaa” -musikaalin kokonaiselämyksen huomioiminen tuotantosuunnit- telussa

Syksyllä 2018 Seinäjoen kaupunginteatterissa kantaesityksensä saa musikaali ”Tästä
asti aikaa”. Näytelmän käsikirjoituksesta vastaa Veera Tyhtilä ja näytelmän musiikki
koostuu Kolmas Nainen -yhtyeen ja Pauli Hanhiniemen tunnetuista kappaleista.

Musikaalia on mietitty etukäteen asiakkaan kokonaiselämyksen näkökulmasta. Koko-
naiselämys on myös huomioitu esityksen tuotantosuunnittelussa. Suunnittelussa on
käytetty apuna teatterille tehtyä palvelupolun mallia ja suunnittelussa on huomioitu joi-
tain asiakaskokemuksen kriittisiä pisteitä. Elämyksen rakentamisen apuna on hyödyn-
netty myös eläytymismenetelmän avulla muodostettua ”Unelmien teatterielämys” -
tarinaa. Illan aikana aulatilat valaistaan vähän hämyisemmin ja tilassa soi taustalla ko-
ko ajan musiikki. Naulakko- ja ravintolahenkilökunta puetaan näytelmän teeman mu-
kaisesti ruutupaitoihin. Yläkertaan rakennetaan oma VIP-aitio, jossa on ennen esitystä
luvassa videolla kertomusta näytelmän rakentamisesta, otteita Kolmannen naisen kap-
paleista, haastatteluita yms. mielenkiintoista tietoa kulissien takaa. Iltaan on myynnissä
myös VIP-paketteja, joihin sisältyy pääsylipun lisäksi illallinen ja kuohuviini ennen esi-
tystä, naulakkopalvelu sekä paremmat paikat katsomosta. Muutamana lauantaina esi-

tysten yhteydessä järjestetään Backstage-ilta, joka tarkoittaa, että lipunhintaan näinä iltoina kuuluu myös aulapalvelu, buffetillallinen ja väliaikatarjoilut ja aulassa on näyttelijävierailuja, haastatteluja ja musiikkia. Tärkeintä teatterisalin ulkopuolisten palveluiden suunnittelussa on se, että nämä palvelut on otettu huomioon suunnittelussa jo alusta alkaen, huomioitu budjetissa ja sisällytetty osaksi jokaisen osaston toimintaa ja suunnittelutyötä.

7 Pohdinta

Työn tuloksena voidaan todeta, että esityksiä olisi teatterissa tarkasteltava aina isompana kokonaisuutena kuin pelkkänä esityksenä. Asiakkaan kokonaiselämys on huomioitava teatterin tuotantosuunnittelussa alusta saakka ja suunnittelu on ulotettava myös teatterisalin ulkopuolelle ja palveluihin. Palvelupolun mallintamisella saatiin esiin asiakaskokemuksen kriittiset pisteet, joita olivat alkuinformaatio, lipunmyynti, saapuminen teatteriin, vahtimestari, aulapalvelut sekä ravintolatoiminta. Seinäjoen kaupunginteatterissa tullaan tulevaisuudessa tekemään vielä lisää ja tarkentavia palvelupolkujen kartoituksia. Palvelumuotoiluprosessia tullaan Seinäjoen kaupunginteatterissa käyttämään tulevaisuudessa enemmän asiakaspalvelun kehittämiseksi.

Eräs asiakas mainitsi, että teatterissakäynti on yhteisöllinen kokemus, johon oleellisesti kuuluu se, että pystyt jakamaan mielipiteitä toisten asiakkaiden kanssa. Sama toive ja palaute nousi esiin vahvasti jokaisessa tutkimusmenetelmien kautta kerätyissä aineistoissa. Se oli hiukan yllättävä tulos. Kokemus ei ole mitään, jolle saa purkaa sitä jonkun kanssa. Seinäjoen kaupunginteatterissa tullaan tähän asiaan kiinnittämään jatkossa huomiota. Palveluiden sujuvuus oli myös asia, joka nousi esiin kaikista kerätyistä aineistoista, asiakkaiden Facebook-palautteista, kyselyistä, yleisötilaisuudesta ja eläytymismenetelmän tarinoista.

Kuten Saija Nisulakin totesi opinnäytetyössään (2010), palvelumuotoilu toimii hyvänä kehittämisen välineenä teatterissa ja palvelupolun kartoituksen avulla saatiin kehitettyä teatterin palveluita. Palvelupolun kuvauksella saatiin hyvä käsitys kokonaisuudesta ja kaikista niistä palveluista, joita esityksen ympärille tuotetaan. Palvelupolun kartoituksen myötä ilmeni, että jokaisen kriittisen pisteen osalta olisi jokainen näistä kriittisistä pisteistä vielä hyvä purkaa auki ihan omina palvelupolkuinaan, jotta päästäisiin syvälli-

sempään kehittämiseen. Tässä kehittämistyössä aika ei riittänyt tähän, mutta nämä ovat kohtia, joihin tullaan varmasti pureutumaan tarkemmin jatkossa. Kehittämistyön aikana saatiin ja kerättiin myös sellaista tietomateriaalia, jota ei hyödynnetty tai tarvittu tässä työssä.

Kerätyn monipuolisen aineiston pohjalta pystyi hyvin tunnistamaan teatterin palvelupolun ja sen kriittiset pisteet, joita ovat vinkki esityksestä, teosvalinta, lipunosto ja teatteriin saapuminen. Vahtimestarilla, lippukassalla, naulakkopalveluilla ja ravintolapalveluilla on myös iso merkitys asiakkaalle. Asiakkaille teetetyn kyselyn perusteella voidaan todeta, että teatteriesitys on teatteri-illan palvelupolun oleellinen osa, eikä sitä voida irrottaa kokonaisuudesta, vaan palvelut ja esitys kulkevat käsi kädessä toisiaan tukien. Tulokset olivat jo lähtökohtaisesti todella hyviä, mutta palvelut päätettiin viedä vielä askeleen edemmäs. Seinäjoen kaupunginteatteri muutti tammikuussa 2018 remontin tieltä osittain evakkoon toisiin tiloihin, Vanhalle teatterille. Muuttoa suunniteltaessa palvelupolun mallinnuksesta oli konkreettinen apu ja siitä pystyi huomioimaan hyvin esityksen palvelupolun yksityiskohdat, jotta ne kaikki tulivat varmasti muistettua ja huomioitua. Muutto sujui vaivatta ja suurilta yllätyksiltä vältyttiin.

Palvelumuotoilun prosessi tässä työssä mukaili eniten ehkä Ojasalo, Moilanen & Ritalahden (2014, 75) mallia. Ensin hankittiin asiakasymmärrystä toimintaympäristöä analysoimalla, havainnoimalla, keräämällä asiakkailta tarinoita ja tiedustelemalla heidän toiveitaan teatterin palveluita kohtaan. haastatteleamalla henkilökuntaa. Mallinnus ja arviointi jäivät työssä vielä vähiin työn aikataulun vuoksi. Palvelumuotoiluprosessi osoitti sen, että Seinäjoen kaupunginteatteri opettelee tähän uuteen ajatusmalliin asiakkaiden mukaan ottamisesta kehitystyöhön. Se on asia, jonka omaksuminen ja mukaan ottaminen vaatii järjestelmällistä harjoittelua ja kokeilukertoja. Tahtotila palvelumuotoilutyöhön on suuri ja esimerkiksi kevään 2018 aikana aloitettavassa strategiatyössä tullaan mahdollisesti ottamaan asiakkaatkin mukaan strategiatyöhön.

Ajatuksena on toteuttaa keväällä 2018 elämysilta, jossa hyödynnetään eläytymismenetelmän kilpailuvoittajan elämyskokemuksia ja toteutetaan ne mahdollisuuksien mukaan. Ilta läpikäydään ja suunnitellaan huolellisesti yhdessä henkilökunnan kanssa, jotta kaikki ovat sitoutuneita illan tavoitteeseen. Ilta havainnoidaan ja siitä tehdään hyvät ja tarkat muistiinpanot. Kilpailuvoittaja haastatellaan ja illan muille asiakkaille lähetetään jälkimarkkinointikirje, jonka yhteydessä suoritetaan kysely illasta, sillä kaikkia elämyksiä

ei voida rajata koskemaan vain kilpailuvoittajaa. Illan kokemukset ja palautteet käydään yhdessä läpi ja niiden perusteella tehdään päätöksiä tulevaisuudesta ja aloitetaan kenties uusi ja eri kontaktipisteisiin tmv. keskittynyt palvelumuotoilukierros.

Ravintola testasi helmikuussa 2018 yhtenä iltana esityksen jälkeistä aukioloa. Asiakkaita tiedotettiin asiasta etukäteen sähköpostilla sekä ennen esitystä ja esityksen väliajalla vielä kyltein. Yläaulaan rakennettiin esityksen jälkeistä aikaa ajatellen valaistuksella hiukan intiimimpi tila, jossa soi pieni taustamusiikki. Ravintolassa oli Happy hour. Esityksen jälkeen jäi noin kourallinen ihmisiä viettämään vielä hetkeksi aikaa teatteriin ja keskustelemaan juuri näkemästään esityksestä. Kokemus oli erittäin positiivinen ja vastaavaa tullaan varmasti kokeilemaan jatkossakin. Se myös osoitti, miten ravintolan ja osan teatterin henkilökunnan kanssa voisi järjestää säännöllisesti palaverin palveluiden sujumisesta, kehittämisestä ja niihin liittyvistä ajatuksista.

Teatterin tuotantosuunnitteluun otetaan vastaisuudessa aina mukaan myös esityksen asiakkaalle tuottama kokonaiselämys, joka huomioidaan suunnittelun alusta saakka ja ulotetaan suunnitellusti myös teatterisalin ulkopuolelle ja palveluihin. Näytelmän näkökulmasta jo esiraamipalaverissa käydään lyhyt ideariihä siitä, miten näytelmä näkyy teatterisalin ulkopuolella huomioiden tila, oheistuote, myynti, tiedotus, ravintolapalvelut jne., eli asioita, jotka nostattavat asiakkaan elämyksen arvoa. Kukin suunnittelija ottaa huomioon suunnittelussaan ja budjetissaan myös teatterisalin ulkopuolisia asioita. On tärkeää, että etenkin asiakasrajapinnassa työskentelevät työntekijät ovat sitoutuneita asiakaspalveluun, asiakkaiden palvelutarpeen toteuttamiseen ja jopa ylittämiseen.

Asiakasprofiilia tulee tutkailla muutaman vuoden välein isommilla asiakasprofiilikyselyillä ja muuten asiakkailta jatketaan entiseen tapaan tarvittaessa pienien asiakaskyselyiden tekoa. Merkittävintä asiakkaiden tutkimisessa on, että kerätty tutkimustieto tulee kerätä yhteen paikkaan, josta koko henkilökunnan on helppo tarkastella tuloksia. Teatteriin on hyvä hankkia toimiva asiakaspalautejärjestelmä, joka mielellään keskustelisi asiakasrekisterin kanssa. Asiakasrekisteriä tulee kehittää yhdessä palveluntarjoajan kanssa entistä kattavammaksi asiakastietorekisteriksi. Tiedon keräämisessä on hyvä miettiä tarkkaan, mihin kerättyä tietoa tarvitaan. Ehkä osalle teatterin henkilökuntaa voitaisiin järjestää koulutus datan keräämisestä ja käsittelemisestä.

Syksyn 2017 aikana n. 1900 Etelä-Pohjanmaan kahdeksasluokkalaista kävi Suomen kulttuurirahaston rahoittaman Taidetestaajat-hankkeen kautta katsomassa Seinäjoen kaupunginteatterin ”Yksi mies, kaksi pomoa” -näytelmän. Kahdeksasluokkalaiset, eli Taidetestaajat, antoivat arvosanaksi näytelmälle 4,2/5 tähteä. Tämä on syksyn 2017 osalta valtakunnan kärkitulos kaikista Taidetestaajat-hankkeen taide-elämyksistä. Taide herätti iloa (47%), pärinää (21%) ja hämmennystä (10%) ja se oli hauskaa (35%), nerokasta (16%) ja taitavaa (15%). Jopa puolet Taidetestaajista kertoi, että heidän fiiliksensä parani teatteriesityksen jälkeen. Peräti 93% kahdeksasluokkalaisista sanoi, että he tulisivat uudelleen teatteriin (ehkä, voisin mennä, kyllä). (Taidetestaajat 2018). Nämä tulokset kannustavat jatkamaan työskentelyä nuorten parissa ja tulokset luovat uskoa myös tulevaisuuden uudelle teatterisukupolvelle.

Teatterin ja yhteiskunnankin luomat normit asettavat meidät usein ajattelemaan liian kapeasti. Jos asiakkaille väliajan pidentäminen olisi miellyttävä kokemus, on teatteri ensimmäisenä pohtimassa henkilökunnan työaikojen riittävyyttä. Tai jos asiakkaat tahtoisivat purkaa kokemaansa esitystä yhdessä esityksen jälkeen vaikkapa ystävien ja lasillisen kera, mietitään tässäkin, miten työajat riittävät. Tämä on hyvä asia tiedostaa, mutta mitäpä, jos emme antaisi tämän asian häiritä, vaan mietimme mitkä olisivat ne mahdollisuudet toteuttaa nämä. Onko esityksien kestossa typistettävää, jotta saataisiin se tarvittava 10 minuuttia lisää aikaa väliajalle? Voiko naulakkohenkilökunnan työaikoja porrastaa siten, että asiakkaat voisivat jäädä ravintolaan nauttimaan illasta vielä esityksen jälkeenkin? Vai löydetäänkö jostain hyvä kumppani, jolle ”syötettäisiin” asiakkaat esityksen jälkeen, koska teatterista puuttuu se intiimi ja tunnelmallinen kuppila? Vai voiko ravintola jäädä vielä tarjoamaan palveluitaan esityksen päätyttyä? Nämä ovat asioita joita tulisi vain rohkeasti testata ja kehittää eteenpäin.

Keskustelutilaisuudessa 5.10.2017 saatiin paljon kullannarvoista tietoa ja palautetta, sekä teatteriesityksistä, että palveluista. Nuorten asiakkaiden kohdalla kävi ilmi heidän ”pölyttynyt” näkemyksensä teatterista vanhempien ihmisten paikkana. Tiedotusta nuorten pariin on syytä lisätä. Nuorten käyttämistä kanavista Facebook ja YouTube, tai yleensäkin videot ja trailerit, olisivat hyviä keinoja tuoda nuorille tietäväksi, millaista ohjelmistoa teatterissa oikein pyörii. Esitteitä ja kohdistetumpaa mainontaa voisi viedä kouluihin, missä nuoret liikkuvat. Kaiken kaikkiaan teatterilla on jo paljon sellaista materiaalia, jota nuoret kaipaavat ja tahtovat, mutta tieto ja kanavat eivät tavoita nuoria. Tiedotuksen ja markkinoinnin käyttämät kanavat on syytä tarkastaa palvelevatko ne oikei-

ta kohderyhmiä. Todettakoon, että Suomen alkoholilainsäädäntö muuttui tämän tilaisuuden jälkeen (1.3.2018) ja se sallii nykyään katsomoihin anniskelun, mikäli katsomotila on varattu yksinomaan 18-vuotta täyttäneille (Alkoholilaki 1102/2017, 18§). Tilaisuudessa viitattiin aikaisempaan voimassaolleen kieltoon, joten ehkä tulevaisuudessa teatterikin voisi miettiä K-18-esityksiä, joissa alkoholijuomien kanssa voisi mennä katsomaan esitystä.

Teatteritalossa ja esityksissä käy paljon ihmisiä. Miten tavoitamme heidät uudelleen? Tämä yleisö on kullanarvoista teatterille ja jälkimarkkinointiin tai teatterin sisällä tapahtuvaan markkinointiin olisi kiinnitettävä entistä enemmän huomiota. Teatterissa esiintyvät elävät ihmiset, joten miksi teatterin sisällä markkinointia eivät tekisi myös elävät ihmiset? Tai voisiko markkinointilakanoiden sijasta tai ohella olla esim. lavasteita elävöittämässä markkinointia. Asiakas huomioidaan myös esityksen jälkeen, jotta muistijälki ja elämys teatterista olisi mahdollisimman pitkä ja kokemus saisi asiakkaan palaamaan teatteriin uudelleen. Jälkimarkkinointiin on syytä satsata.

Eläytymismenetelmä oli tiedonhankintamenetelmänä erittäin antoisa, mutta asiakkaiden kynnys lähettää vapaamottoista kirjoitusta oli suuri ja siksi vastausmäärä jäi toivotua pienemmäksi. Eläytymismenetelmän kehyskertomuksen laadintaan kiinnitettiin paljon huomiota, mikä on tämän menetelmän kannalta erittäin olennaista (Eskola 2010, 74). Kertomusta ei kuitenkaan testattu etukäteen riittävän hyvin ja myöhemmin ilmeni, että osa asiakkaista olisi tarvinnut enemmän ohjaamista vastauksissaan, jotta ne keskittyisivät palveluihin ei itse esitykseen. Osa vastaajista tuotti hyvin informaatiota annetun kehyskertomuksen pohjalta, mutta testaamalla olisi ehkä saanut vielä enemmän käyttökelpoista aineistoa. Joku voisi myös kyseenalaistaa eläytymismenetelmään vastanneiden määrän eli saturaation, mutta tarkoituksena oli menetelmällä saada lisättyä asiakasymmärrystä, eikä se ollut ainut tutkimuksessa käytetty menetelmä, vaan toimi erittäin hyvänä laadullisen aineiston lisänä ja ennen kaikkea testattavien ideoiden kerääjänä. Aineisto on siis pieni, mutta erittäin yksimielinen.

Alkuperäisenä suunnitelmana oli käyttää kehittämistyössä myös benchmarking-menetelmää, mutta aika ja resurssit alkoivat tulla vastaan. Tavoiteltu benchmarking-kohde olisi ollut jalkapallojoukkue Seinäjoen Jalkapallokerho, taho, joka edustaa hiukan erilaista kulttuuria Seinäjoella ja on saavuttanut suuren suosion ja brändinnoston muutamana viime vuoden aikana.

Toivottavasti kehittämistyö saa muutkin kulttuurin parissa työskentelevät pohtimaan niitä perimmäisiä syitä kenelle kulttuuria tehdään ja miten. Kehittämistyön tulokset kannustavat ottamaan asiakkaat mukaan kehitystyöhön ja laittamaan asiakkaan silmälasit silmille. Miksi joku muu kiinnostuisi tästä kehittämistyöstä? Kehittämistyön tekijä on työskennellyt aikaisemmin mm. musiikkifestivaalin parissa ja tästä näkökulmasta katsoen tätä kehittämistyötä on täysin mahdollista soveltaa muillekin ”elämystuotannon” osa-alueille. Usein asiakkailta kysellään ohjelmistollisia toiveita ja kertomuksia ja mielipiteitä kokemuksista jälkikäteen, mutta toiveiden ja tulevaisuuden visiointi puuttuu.

Toivottavasti työni johdosta teattereissa uskallettaisiin enemmän astua ns. salista ulos ja nähtäisiin se lisäarvo ja elämys, jonka teatteri voi sielläkin puolella saada aikaan ja miten näihin asioihin satsaamalla voidaan saada lisättyä esityksen arvoa ja teatteri-asiakkaita ja ehkä myös lisää euroja.

Kehittämistyöni oli myös tuotantosuunnittelun kehittämistä. Se syntyi ns. tämän työn sivutuotteena. Jotta palvelumuotoilua voitaisiin alkaa miettimään, täytyy itse tuotteen olla hyvässä ja vahvassa kunnossa. Urheilija Arto Bryggare toteaa *Urheilu-Suomi-sarjassa* (2017) antamassaan haastattelussa, että: ”Itse asiassa mitalit eivät ole koskaan juttuja urheilu-uran jälkeen. Ei siinä vertailla toisten mitaleja. Mä oon muutaman sellaisen nähny jolla on niitä kiloittain. Ne on jossain tuolla... Monet ei ees tiedä missä ne on. Mutta ne tarinat, elämä. Jutut, vitsit, suihkut, jäynät. Ne on ne tarinat, jotka kantaa loppuun saakka.” Elämys tuottaa arvoa asiakkaalle, minkä takia hän saapuu teatteriin uudelleen.

Lähteet

Aaltola, J., Valli, R. (toim.). 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalle. Juva: PS-kustannus.

Alkoholilaki 1102/2017. 18§ Alkoholijuomien anniskelulupa ja sen myöntämisen edellytykset. Viitattu 18.3.2018.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2017/20171102#Pidp450903904>

Asiakashaku. 2018. Viitattu 22.1.2018. <https://asiakashaku.fi/jalkimarkkinointi/>

Bryggare, A. 2017. Urheilu-Suomi, jakso 4: Sankarit. YLE-Areena. Viitattu 17.1.2018.

<https://areena.yle.fi/1-3785273>

BusinessOulu. 2017. Improvisaatiosta näkökulmia palveluiden muotoiluun. Viitattu

2.12.2017. <https://www.businessoulu.com/fi/uutiset/oulun-kaupunginteatteria-kehitetään-palvelumuotoilun-menetelmin.html>

Eskola, J. 2010. Eläytymismenetelmän autuus ja kurjuus. Teoksessa Aaltola, J., Valli, R. (toim.). 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hassi, L., Paju, S., Maila, R. 2015. Kehitä kokeillen – organisaation käsikirja. Helsinki: Talentum Pro.

Hautanen, R. (toim.). 2003. Seinäjoen kaupunginteatteri 40 vuotta - Melekoonen maakuntateatteriksi. Seinäjoki: I-Print Oy.

Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. ja Syrjälä, L. (toim.). 2010. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansan valistusseura.

Heinonen, M. 2017a. Tulot vuosi 2016. Viitattu 19.11.2017.

Heinonen, M. 2017b. Teatterin avustusten kehitys 2013-2018. Viitattu 19.11.2017.

Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum.

Ilkka. 2017. Viitattu 16.3.2018. <https://www.ilkka.fi/uutiset/maakunta/sein%C3%A4joen-lakeudenpuistoon-tulossa-kongressikeskus-1.2293964>

Kalliomäki, A. 2014. Tarinallistaminen. Palvelukokemuksen punainen lanka. Helsinki: Talentum.

Kankkunen, P. ja Österlund, P. 2012. Tykkäämistalous. Sanoma Pro Oy.

Kantar TNS. 2016. Suomalaisten teatterissa, tanssiesityksissä ja oopperassa käynti 2016. Suomen Teatterit ry.

Miettinen, S. (toim.). 2011. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Moritz, S. 2005. Service Design: Practical Access to an Evolving Field. Köln International School of Design. University of Applied Sciences Cologne. Viitattu 20.10.2017. <https://uploads.strikinglycdn.com/files/280585/5847bd6a-e928-4f0f-b677-ed7df26fa1df/Practical%20Access%20to%20Service%20Design.pdf>

NetTicketin www-sivut. Viitattu 21.1.2018. <http://www.netticket.fi>

Nisula, Saija. 2010. Palvelumuotoilu Aleksanterin teatterissa. Metropolia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Näyttelijöiden työehtosopimus 2014–2016. 2014. Viitattu 18.3.2018. <https://nayttelijaliitto-fi-bin.directo.fi/@Bin/d7a18b3b5ab39ed727a53eff8bfee788/1521411390/application/pdf/785389/Na%CC%88yTES%202014-2016%20FINAL%20-%20Na%CC%88yTES-2014-2016.pdf>

Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Seinäjoen kaupunginteatterin strategia: Teatterin suunta 2014–2020. 2014.

Seinäjoen kaupunginteatterin www-sivut. Viitattu 16.3.2018. <http://seinajoenkaupunginteatteri.fi/teatteri/>

Sitra. 2017. #KulttuuriVOS Teesit ja rahoituksen periaatteet. Esittävien taiteiden ja museoiden rahoitusjärjestelmän uudistustyön ensimmäinen vaihe.

Teatterikuraattori. 2018. Seinäjoen kaupunginteatterin www-sivut. Viitattu 24.1.2018. <http://seinajoenkaupunginteatteri.fi/palvelut/teatterikuraattori/>

Taidetestaajat. 2018. Viitattu 5.1.2018. <https://www.taidetestaajat.fi/arviot/teokset/58d507d05a64d57763359e0c>

Tinfo -Teatterin tiedotuskeskus ry. 2017. Teatteritilastot 2016. Helsinki: Painotalo Trinet.

Tuulaniemi, J. 2011a. (versio 5.9.2017). Palvelumuotoilu (e-Pub-versio). Talentum.

Tuulaniemi, J. 2011b. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Tuulaniemi, J. (toim.). 2012. SDT- Palvelumuotoilun työkalupakki. Prosessi ja työpohjat. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 26.9.2017.

https://www.tekes.fi/globalassets/global/nyt/tapahtumat/sdt_palvelumuotoilun_tyokalupakki.pdf

Vehkaperä, U., Pirilä, K. & Roivas, M. (toim.) 2013. Innostu ja innovoi. Käsikirja innovaatioprojektioihin. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisusarja.

Haastattelut

Aalto, Marika. Talous- ja myyntisihteeri. Seinäjoen kaupunginteatteri. Asiantuntijahaastattelu, julkaisematon lähde Seinäjoki 4.12.2017. (Tallenne kirjoittajan hallussa).

Heinonen, Markko. Toimitusjohtaja. Seinäjoen kaupunginteatteri. Asiantuntijahaastattelu, julkaisematon lähde Seinäjoki 29.11.2017. (Tallenne kirjoittajan hallussa).

Kontkanen, Jukka. Vahtimestari. Seinäjoen kaupunginteatteri. Asiantuntijahaastattelu, julkaisematon lähde Seinäjoki 1.12.2017. (Tallenne kirjoittajan hallussa).

Tamminen, Marjo. Markkinointipäällikkö. Seinäjoen kaupunginteatteri. Asiantuntijahaastattelu, julkaisematon lähde Seinäjoki 29.11.2017. (Tallenne kirjoittajan hallussa).

Kyselykysymykset, 5.10.2017, ”Yksi mies, kaksi pomoa”

Perustiedot:

Sukupuoli (rasti ruutuun): Nainen, Mies

Syntymävuosi:

Olen kiinnostunut antamaan enemmänkin palautetta ja annan tässä yhteystietoni mahdollista haastatteluyhteydenottoa varten:

Etu- ja sukunimi, gsm-numero, sähköpostiosoite

Mitä seuraavista teatterin palveluista käytit teatteri-illan aikana ja mikäli käytit jotain palvelua, anna arvosanasi palvelulle: (1= heikko, 2=tyydyttävä, 3=en osaa sanoa, 4=hyvä, 5=erinomainen)

- NetTicketin lipunmyynti, arvosana:
- Lippukassan palvelut, arvosana:
- Naulakkopalvelut, arvosana:
- WC-tilat, arvosana:
- Vahtimestarin palvelut, arvosana:
- Ravintolan palvelut, arvosana:
- Muuta mitä? Arvosanasi näille.

Vapaa palautteesi tai toiveesi palveluiden suhteen:

"Sano se suoraan" -tilaisuuden kysymykset/keskustelun aiheet 5.10.2017

- 1) Mitä sinun unelmien teatteri-iltaasi kuuluu tai VOISI kuulua?
- 2) Kuvaile jokin hetki tai tilanne, kun olet tuntenut olosi todella kuninkaalliseksi, huomioduksi ja palveluksi tai kuvaile jokin asia/esine/palvelu tmv. joka on tehnyt sinuun suuren vaikutuksen? (esimerkin ei tarvi tai mielellään saakaan liittyä teatteriin)
- 3) Ruokaillessanne ravintolassa, mitkä asiat ovat teille tärkeitä?
- 4) Millainen on mielestäsi onnistunut vapaa ilta?

Kysymyspohja Seinäjoen kaupunginteatterin henkilökunnan haastatteluita varten

(Teemahaastatteluja, joten kysymykset ja niiden järjestys ovat hiukan vaihdelleet jokaisen haastateltavan kohdalla)

Mistä asioista erityisesti sinä olisit halukas saamaan palautetta koskien erityisesti omaa työtäsi?

Miten usein mielestäsi asiakaspalautetta tulisi laajemmin teatterissamme kerätä?

Miten talo suhtautuu asiakkaiden antamaan palautteeseen? (painoarvo)

Miten asiakkaiden palautetta tulisi mielestäsi käsitellä talossa?

Miten asiakkaan kokema "teatterielämys" huomioidaan kunkin produktion etukäteis/tuotantosunnittelussa?

Esimerkkejä on aina hyvä käyttää, jos haastateltavalla tulee niitä mieleen.

Ideoiden Tonava – muita kehittämisideoita

Tässä lueteltuna kehittämistyön myötä heränneitä toteutusideoita, joihin ei työn kehittämis ehdotuksissa puututtu, mutta jotka nousivat työn mittaan esiin.

- o Sinkkuilta +40 -vuotiaille.
- o Jatkossa voisi benchmarkingia suorittaa enemmänkin. Nyt eivät resurssit riittäneet enää siihen. Tahtotila oli saada myös vertailukohtia tähän työhön.
- o Asiakastabletti aulaan, josta voisi selata sähköistä käsiohjelmaa tai hakea lisätietoja teatterin nettisivuilta.
- o Aulojen info-TV:t tulee sijoittaa uudelleen paremmille paikoille. Info-TV:iden sisällön lisäys ja muunneltavuus tulee olla helppoa.
- o Asiakkaille voisi automaattisesti lähettää sähköpostin n. viikkoa ennen esitystä viestin tai muistutuksen, jossa olisi ohjeita mm. väliaikatarjoilujen tilaamiseen ja tarjoiluun ennen esitystä, pysäköintiohjeita, nostoja näytelmää koskettaviin blogikirjoituksiin.
- o Lippu+muu palvelu paketoitua olisi lisättävä ja ne olisi nostettava paremmin esiin.
- o Musiikkia ennen esitystä aulassa (live tai nauhalta).
- o Laaditaan oma Spotify-lista teatterille. Mitä musiikkia meidän näyttelijämme kuuntelevat? Mitä musiikkia esitykseemme kuuluu? Äänisuunnittelijamme suosittelee tunnelmaan pääsemiseksi. Ja voisiko tätä listaa myös hyödyntää ennen esityksiä ja väliajalla? Esitykseen liittyvää musiikkia voi soittaa aulatilaisissa esityksen Teostossopimuksen puitteissa.
- o Hyvin valaistu taidenäyttely.
- o Palautetaan takaisin painettu käsiohjelma. Luodaan siitä hinnaltaan edullinen ja suhtaudutaan siihen ennemminkin markkinointivälineenä kuin myyntituotteena.
- o Käsiohjelman sähköistäminen tai opastus näytelmän nettisivuille. Oville suora linkki tai QR-koodi tmv. jolla pääsee nopeasti katselemaan tietoja vielä ennen esityksen alkua.
- o Suosittele palvelua kaverille. Kaveri saisi esim. -2e lipustaan, kun hän tilaa lippunsa tämän linkin kautta.
- o Eräs asiakas kirjoitti Seinäjoen kaupunginteatterin Facebook-sivulla, että hän tarvitsisi itselleen teatterissakäyntisponsorin, jotta näkisi kaikki teatterin ihanuudet.

Luodaan haaste siitä, että yritys tai työnantaja sponsoroisi kulttuuria tällä tavoin. Pyydetään asiakkaita hakemaan meille asiakassponsoroinnin piiriin. Haku auki!

- o Markkinoidaan yrityksille mahdollisuutta tukea työntekijöidensä teatterisakäyntiä, kuten muutamat yritykset jo tekevätkin. Teatteri laskuttaa yritykseltä normaalin lipunhinnan ja työntekijän saaman alennushinnan erotuksen pari kertaa vuodessa toteutuneiden lippuostosten mukaan.
- o Toteutetaan lipunmyyntijärjestelmään asiakkaalle 360-kuvien kautta mahdollisuus tutustua paikkaa varatessa katsomonäkymään.
- o Mitäpä, jos tekisimme testimuotoisesti yhden esityksen siten, että kiinnittäisimme yhteen näyttelijään GoPro-kameran ja lähettäisimme hänen silmin nähtynä esityksen suorana netin kautta. Kulissien takainen näkymä kiinnostaa aina asiakasta.
- o Kuvataan näytelmästä 360-videota, jolloin asiakkaalla olisi mahdollisuus katsella näytelmää lavasteista käsin.
- o Erilaiset paketit:
 - o Viikonloppupaketti 1: Teatteri + ostosreissu + hotellipaketti. Tällainen paketti on jo olemassa, mutta mitäpä jos myös teatteri myisi tai markkinoisi tätä pakettia ulkopaikkakuntalaisille, eikä vain hotelli.
 - o Viikonloppupaketti 2: Teatteri + keikka/konsertti + hotellipaketti
 - o Maakuntapaketti: Teatteri + Ravintola Juurella/Äärellä/Uppalan kartano tmv. ravintola + hotellipaketti
- o Miten hienoa olisi, jos teatteritaloa ihaillemaan saapuvalle turistille voisi antaa lipunmyynnistämme/infosta padin ja kuulokkeet mukaan, joiden kanssa hän voisi itse tutustua tiloihimme tarinan muodossa, jota voisi kertoa vaikkapa itse Alvar. Esittely olisi toteutettava useammalla eri kielellä.
- o It's a date -suosittelupalvelu: Lähetä kaverisi puhelimeen kutsu lähteä teatteriin katsomaan näytelmää. Kaveri voisi hyväksyä tai hylätä kutsun ja mahdollisuus tallentaa päivämäärä heti omaan kalenteriin.
- o Taidekasvatuskoulutusta hlökunnalle (lapset, nuoret, vanhukset, muistisairaat jne.). Koko henkilökunnan yleisötyön kehitystä ja osallistavan taiteen koulutusta.
- o Yleisön mahdollisuus vaikuttaa tai osallistua näytelmään tai sen tekoon (caset: 100 kesää, 1000 yötä, Rocky Horror Show).
- o Voisiko yleisö vaikuttaa ja äänestää pitkin esityksen valmistusprosessia siihen miten juoni näytelmässä etenee?

- o Ollisiko teatterin uuden yritystoiminnan siemen siinä, että voisimme viedä teatterin keinoja yrityksiin esim. tarinallistamiseen liittyviä palveluita? Teatterin henkilökunnasta löytyy ammattitaitoa ja osaamista.
- o Perhelippu/pienryhmälippu koskemaan jo pienempiä 4 tai 5 hlön ryhmiä.
- o Lisätään nettisivuille paremmat ohjeet koskien saapumista teatteriin sekä pysäköintiä.
- o Laitetaan aulaan salien ovien läheisyyteen etiketti/kannustuskyltit, jotka kannustavat aplodeihin. Aplodit ilmaisevat asiakkaiden tunteita ja kunnioittavat esiintyjien työtä.
- o Muutetaan VIP-pakettien nimi hiukan maanläheisemmäksi, sillä se pitää kuitenkin sisällään perus teatteripaketin lippuine, naulakkopalveluineen ja väliaikatarjoiluineen. VIP kuulostaa liian luksukselta.